

Міністерство освіти і науки України
Національний технічний університет
«Харківський політехнічний інститут»

Матросов О.Д., Дюжев В.Г., Матросова В.О., Погорелов І.М., Гармаш С.В.

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Рекомендовано Міністерством освіти
і науки України у якості навчального посібника
для вищих і середніх навчальних закладів

Харків НТУ «ХПІ» 2008

ББК 65.050.2-6я73; 65.050.2я 7
М 67
УДК 331(075.8); 331.108.2(076.5)

Рецензенти: *Д.О. Горєлов*, доктор економічних наук, професор Харківського національного автомобільно-шляхового університету.
М.С. Дороніна, доктор економічних наук, професор Харківського національного економічного університету.

Гриф надано Міністерством освіти і науки України (лист №14/18-Г-88 від 19.01.07 р.)

Розглянуто варіанти методології побудови систем управління персоналом, формування кадрової політики і кадрового планування в організації, технології найму відбору, прийому, профорієнтації, адаптації, планування ділової кар'єри, оцінки, атестації персоналу.

Призначено для студентів економічних спеціальностей, буде корисне також викладачам і аспірантам.

Матросов О.Д., Дюжев В.Г., Матросова В.О., Погорелов І.М., Гармаш С.В.
М.67 Управление персоналом: Учеб. пособие для студентов экономических вузов и факультетов. – Харьков: НТУ «ХПИ», 2007.– 224 с. – На укр. яз.
ISBN

Рассмотрены варианты методологии построения систем управления персоналом, формирование кадровой политики и кадрового планирования в организации; технологии найма, отбора, приема, профориентации, планирования деловой карьеры, оценки, аттестации персонала.

Предназначено для студентов экономических специальностей, будет полезно также преподавателям и аспирантам.

Ил. 14. Табл. 13. Библиогр.: 40 назв.

ISBN

ББК 65.050.2 – 6я73; 65.050.2я.7
© Матросов О.Д., Дюжев В.Г.,
Матросова В.О., Погорелов І.М.,
Гармаш С.В., 2008

ВСТУП

Серед комплексу проблем менеджменту особливу роль відіграє проблема управління персоналом. Завданням цієї області менеджменту є підвищення ефективності виробництва за рахунок всебічного розвитку і розумного використання творчих сил людини, підвищення рівня її кваліфікації, компетентності, відповідальності, ініціативи.

Управління персоналом – одна з найважливіших управлінських дисциплін, яка формує організаційний і управлінський горизонт робітника, можливості його ефективного співробітництва з іншими членами організації. Це дозволяє робітнику більш повно реалізувати себе, успішно вирішувати питання ділової кар'єри, мати плідні стосунки з колегами. Для організації робітник, який оволодів основами управління персоналом, – певна умова її ефективного функціонування.

Управління персоналом включає багато складових. Серед них: планування роботи з персоналом, технологія управління персоналом і його розвитком в організації, мотивація, взаємини керівника і підлеглих та ін.

Цей навчальний посібник ставить за мету озброїти студентів знаннями нового механізму управління персоналом організації у ринкових відносинах, які формуються.

1. ЛЮДСЬКІ РЕСУРСИ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

1.1. Соціологія праці і організацій

1.1.1. Соціологія праці як наукова дисципліна

Соціологія праці є одним з основних напрямків соціологічної науки. Об'єкт її досліджень складають соціальні процеси і явища, пов'язані з трудовою діяльністю. Цим визначається практичне значення соціології праці. Вона описує, вивчає, пояснює і дозволяє передбачити особливості поведінки і стосунків між людьми на підприємствах, в організаціях, у наукових лабораторіях і різних закладах, скрізь, де є люди, зв'язані спільним трудовим процесом.

Розуміння праці як однієї з основних умов життя суспільства виникло вже в стародавніх державах. Про зв'язки між поділом праці і устроєм суспільства розмірковували великі греки – Платон і Арістотель. У Новій історії на роль праці у житті суспільства звертали увагу такі видатні мислителі Західної Європи, як Ш.Фур'є, А.Сен-Сімон, О.Конт, К.Маркс, Е.Дюркгейм, М.Вебер, Г.Зіммель. Це відбулося зовсім не випадково, а у зв'язку з дуже гострими соціальними конфліктами, які супроводжували становлення індустріального суспільства. Примітно, що саме у цей період відбулося зародження самої соціологічної теорії і практики. Не тільки вчені, але й видатні підприємці Франції, Англії, Німеччини прискіпливо вивчають і описують побут промислових робітників, прагнучи розкрити таємниці трудової поведінки і саме цим загасити соціально-трудова конфлікти, які здатні викликати великі економічні втрати.

Як самостійний науковий напрямок соціологія праці формується лише в 20-і роки минулого століття під впливом чергової хвилі соціальних зворушень на початку століття, на цей раз викликаній наростаючими глобальними процесами індустріалізації та урбанізації. Під впливом цих процесів опинились і такі країни, які тільки виходили на шлях індустріалізації, наприклад, Україна, де з другої половини XIX ст. починає створюватися самобутня школа дослідження соціальних проблем праці, представлена, зокрема, прізвищами В.Берві-Флеровського, Е.Дементьєва, С.Прокоповича, П.Тимофєєва, С.Булгакова.

Трудова діяльність пронизує багато пластів життя суспільства, відносини і взаємини людей. Тому закономірний інтерес, який виявляють до

праці не тільки соціологи, але й представники інших напрямків суспільствознавства: економісти, соціопсихологи, правознавці, історики. Відповідні науки, маючи спільний об'єкт дослідження – працю, вивчають різні її сторони, вирізняючись предметом дослідження і понятійним апаратом.

Оскільки процес праці неможливий без природно-матеріальних елементів і процесів, разом із суспільними науками праця вивчається і природознавчими науками (інженерною психологією, психофізіологією, медициною, ергономікою та ін.).

Предметна особливість соціологічного підходу до вивчення праці полягає в тому, що вона (праця) розглядається комплексно, з системних позицій. З точки зору соціології – це особлива, відносно самостійна форма соціального життя, одна з соціальних підсистем. Функціонування та еволюції цієї підсистеми відбувається у широкому культурно-історичному контексті, який постійно змінюється, вони взаємозумовлені і взаємопов'язані з іншими підсистемами (сферами) діяльності і відносин між людьми. Рівень та елементи соціологічного аналізу праці представлені у табл. 1.1.

Таким чином, соціологія праці – це галузь соціології, яка вивчає трудову діяльність як особливу еволюційну підсистему спільних відносин в її різних історичних і культурних формах, а також у взаємозв'язках з іншими підсистемами (сферами) діяльності і суспільних відносин.

Специфіка праці як одної з підсистем суспільного життя виявляється в двох аспектах: внутрішньому і зовнішньому. *Зовнішній аспект* характеризується складом і змістом соціальних функцій праці, тобто тих функцій, які вона виконує по відношенню до інших підсистем суспільства. *Внутрішній аспект* полягає в особливостях складу, зв'язків і змін елементів, які складають саму сферу праці, як відносно самостійну область діяльності і відносин, включаючи і речеві елементи, і учасників трудової діяльності, і різноманітні соціальні зв'язки, які складаються між ними, а також інші компоненти соціального властивості.

Таблиця 1.1

Рівні та елементи соціологічного аналізу трудової діяльності (праці)

<i>Рівень соціальних зв'язків</i>	<i>Елементи</i>	<i>Приклади</i>
1. Міжособистісний	<p>1.1. Типові взаємодії за правилами (регламентована взаємодія)</p> <p>1.2. Рольова поведінка</p> <p>1.3. Соціальна позиція</p>	<p>Інструктаж на робочому місці, виробнича нарада, робоча нарада, видача завдання (доручення), контроль виконання завдання.</p> <p>Керівник – підлеглий, колега – колега</p> <p>Керуючий справами, консультант, секретар, інженер, майстер, бригадир, робітник</p>
2. Груповий	<p>2.1. Первинний трудовий колектив</p> <p>2.2. Трудовий колектив виробничого підрозділу</p> <p>2.3. Трудова організація</p> <p>2.4. Групові відносини</p> <p>2.5. Процеси</p>	<p>Бригада будівельників, колектив відділу маркетингу</p> <p>Колектив цеху, колектив заводоуправління</p> <p>Завод, ферма, електростанція</p> <p>Абсентеїзм, страйк, локаут</p> <p>Плинність персоналу, зростання (зниження) кваліфікації</p>
3. Соціальний	<p>3.1. Інститут</p> <p>3.2. Соціальний порядок</p> <p>3.3. Соціальний клас або верства</p> <p>3.4. Соціальні процеси</p>	<p>Праця кріпаків, праця за наймом, рабська праця</p> <p>Капіталізм, соціалізм</p> <p>Селяни, промислові робітники, службовці, робітники освіти, бюрократія</p> <p>Безробіття, зміна структури зайнятості, профспілковий рух, робітнича солідаризація</p>
4. Міжнародний	<p>4.1. Відносини</p> <p>4.2. Організації</p> <p>4.3. Соціальні процеси</p>	<p>Міжнародний розподіл праці, конгреси, міжнародні свята праці</p> <p>МОП (Міжнародна організація праці), МКП (Міжнародна конфедерація праці)</p> <p>Глобалізація, міжнародна трудова міграція</p>

При аналізі внутрішніх особливостей праці як соціальної підсистеми враховуються: ієрархічна будова сфери праці, яка складається з особистостей робітників, трудових спільностей малих, середніх та великих організацій, які мають свої індивідуальні і видові особливості; спеціалізація трудових організацій (продуктова або галузева, технологічна або за процесом, регіональна або просторова); соціальні якості і типи трудових організацій; соціально-психологічні особливості учасників соціально-трудоих відносин.

1.1.2. Соціальні функції праці

Розглядаючи трудову діяльність з точки зору того впливу, який вона здійснює на суспільне життя, можна виділити сім спеціальних функцій праці: соціально-економічну (репродуктивну), продуктивну (креативну або творчу), соціально-структурувальну (інтегративну), соціально-контролюючу, соціалізуючу, соціально-розвиваючу і соціально-стратифікаційну (дезінтегративну). Який же зміст соціальних функцій трудової діяльності?

Соціально-економічна (репродуктивна) функція полягає у впливі суб'єктів праці на об'єкти і елементи природного середовища з метою їхнього перетворення у предмети задоволення потреб членів суспільства – у матеріальні блага та послуги. Реалізація цієї функції дозволяє відтворювати стандартні матеріальні або символічні (ідеальні) умови суспільного життя.

Продуктивна (креативна, творча) функція праці полягає у тій частині трудової діяльності, яка задовольняє потреби людей у творчості і самовираженні. Результатом цього компоненту трудової діяльності є створення принципово нових або невідомих комбінацій предметів і технологій, які існували раніше.

Соціально-структурувальна (інтегративна) функція праці полягає у диференціації і кооперуванні зусиль людей, які беруть участь у трудовому процесі. Внаслідок реалізації цієї функції відбувається, з одного боку, закріплення за різними категоріями учасників трудового процесу спеціалізованих видів праці, з іншого – поміж цих груп встановлюються особливі соціальні зв'язки, опосередковані обміном результатами трудової діяльності. Таким чином, дві сторони праці – поділ і кооперація – породжують особливу соціальну структуру, яка поєднує людей поряд з іншими видами соціальних зв'язків.

Соціально-контрольна функція праці зумовлена тим, що праця як діяльність, що організована в інтересах суспільства, являє собою соціальний інститут, тобто складну систему соціальних відносин, які регулюються за допомогою цінностей, норм поведінки, стандартів діяльності і санкцій. Тому всі учасники трудової діяльності знаходяться у сфері діяльності відповідної системи соціального контролю. До неї відносяться, зокрема, офіційне трудове законодавство, економічні і технічні трудові нормативи, статuti трудових організацій, посадові інструкції, а також неформальні трудові норми, засновані на певних цінностях і традиціях, та звичаї, пов'язані з працею.

Функція соціалізації трудової діяльності виявляється на індивідуально-особистісному рівні. Завдяки участі у ній суттєво розширяється і збагачується склад соціальних ролей, зразків поведінки, соціальних норм і цінностей індивідів – робітників. Вони стають більш активними і повноправними учасниками суспільного життя. Саме завдяки трудовій діяльності більшість людей має почуття соціальної належності і набуває соціальну ідентичність. Наприклад, у ході теперішніх економічних реформ багато робітників, які місяцями не отримували заробітну плату, не поспішають зі звільненням, бо бояться втратити соціальну ідентичність.

Соціально-розвиваюча функція праці виявляється у результатах впливу змісту трудової діяльності на її суб'єктів (працівники, трудові колективи, суспільство в цілому). Відомо, що зміст трудової діяльності завдяки удосконаленню засобів праці, яке зумовлене творчою природою людини, має тенденцію до ускладнення і постійного оновлення. Принципове значення має процес розширення творчих компонентів праці. Цей процес у промислово розвинутих країнах став особливо інтенсивним в останні десятиріччя, пред'являючи зростаючі вимоги до знань, загального кругозору і кваліфікації робітників, зміні місць докладання праці. Виникає мотивація підвищення рівня знань і розширення кола професійних навичок. У результаті трудові організації спонукаються до розвитку функції навчання робітників, а суспільство в цілому – до модернізації систем передавання знань і інститутів освіти.

Соціально-стратифікаційна (дезінтегративна) функція праці є похідною від соціально-структурувальної функції. Вона пов'язана з тим, що наслідки різних видів праці по-різному винагороджуються і оцінюються су-

спільством. Відповідно одні види трудової діяльності вважаються більш, а інші – менш важливими і престижними. При цьому використовуються не тільки економічні критерії оцінки, а й соціально-культурні, що залежить від конкретних історичних обставин і особливостей розвитку певного суспільства. Таким чином, трудова діяльність разом з домінантною системою цінностей виконує функцію соціального ранжирування, розташовуючи людей, зайнятих різними за своєю суспільною значущістю видами праці, за рангами – ступенями стратифікаційної піраміди і градації престижу. При цьому поміж відповідних соціальних верств, які опинились на різних рівнях, виникають соціальні перешкоди. Можливість їхнього подолання у загальному випадку залежить від соціально-політичного устрою суспільства.

1.1.3. Зв'язок праці з іншими видами діяльності

Складність та особливість вивчення трудової діяльності як соціального явища полягає в тому, що будучи безпосередньо включеною в певні соціально-економічні і соціально-культурні умови, вона своїми результатами змінює ці умови і водночас сама змінюється під їхнім впливом.

Предметом соціології праці є також вивчення місця та зв'язку самої трудової діяльності з іншими видами діяльності: політичної, релігійної, ідеологічної, рекреаційної, навчально тощо. Вона аналізує ці зв'язки в історичному і порівняльно-культурному аспектах, прагнучи виявити тенденції зміни обсягу і відносного значення трудової діяльності в індивідуальному і суспільному житті.

Порівняння суспільств, які знаходяться на різних стадіях еволюції, показує, що сукупний обсяг трудових зусиль, тобто зусиль, які витрачаються суспільством на своє матеріальне відтворення і зростання добробуту, має тенденцію до скорочення. Ця обставина, особливо відчутна і помітна в найбільш розвинутих (в економічному сенсі) країнах, дозволяє соціологам вести розмову про те, що складається зовсім нова соціально-економічна формація – постекономічне суспільство. Скорочення загальних необхідних витрат робочого часу веде до збільшення часу дозвілля (рекреації), а також часу, який відводиться на інші види діяльності, до зміни ієрархії престижу занять та професій. Виникає можливість поєднання різних видів діяльності, що не може не вплинути на ставлення до праці в суспільстві в цілому, в утворюючих його соціальних верствах і групах, серед колективів, конкрет-

них підприємств і окремих робочих місцях.

Наприклад, у суспільствах з найбільш розвинутою і динамічною економікою трудова діяльність усе тісніше пов'язується з навчальною. Прискорення науково-технічного прогресу, яке виявляється у швидкій зміні засобів праці, зумовлює необхідність безперервного професійного навчання всього зайнятого населення. У результаті взаємодія сфер праці й освіти стає більш інтенсивною і тривалою. Проблема освіти дорослих перестає бути справою тільки освітніх відомств і соціології освіти. Вона стає й предметом соціології праці, і завданням практики організації управління персоналом, оскільки сьогодні ефективність праці неможливо забезпечити без систематичного оновлення змісту професійної підготовки робітників.

Глибокий зв'язок трудової діяльності з такою, на перший погляд, далекою від неї сферою, як релігія, добре показав видатний німецький соціолог, історик і економіст М. Вебер у відомій роботі “Протестантська етика і дух капіталізму”.

Нескладно простежити і зв'язок праці з ідеологічним і політичним життям суспільства. Багато політичних доктрин апелювали і апелюють до сукупності рядових учасників трудової діяльності як головної соціальної сили суспільства. Для прикладу достатньо звернутися до історії робітничого руху в Європі та Україні.

1.1.4. Головні поняття соціології праці

Як спеціальна соціологічна дисципліна соціологія праці спирається на систему головних понять (категорій) загальної соціології, зокрема таких, як: “соціальна дія”, “взаємодія”, “соціальні відносини і залежність”, “соціальна особистість”, “соціальна роль”, “соціальні норми”, “цінності”, “соціальний інститут”, “соціальний контроль”, “соціальна спільнота”, “соціальна організація”, “соціальні процеси” та “соціальні рухи” та інші.

Особливості використання цих понять, зумовлених необхідністю опису, вивчення, пояснення й прогнозування соціальних явищ і процесів, які мають відношення до різних сторін трудової діяльності, відображаються (формально), як правило, у додаванні до відповідних понять прикметника “трудова” (-а, -е, ий). Наприклад, для визначення соціальних відносин, пов'язаних із трудовою діяльністю використовується поняття “соціально-трудова відносини”. Для визначення соціальних процесів – поняття “соціа-

льно-трудо́ві процеси”. Подібні поняття соціології є по суті загальносоціологічними. Іншу частину понять соціології праці складають спеціальні поняття, що характеризують трудову діяльність як особливу область соціальних процесів і явищ. Найважливішими з них є: суспільний розподіл праці, характер праці, відчуження праці, ставлення до праці, задоволеність працею, зміст і змістовність праці. Система цих понять представлена на рис. 1.1.

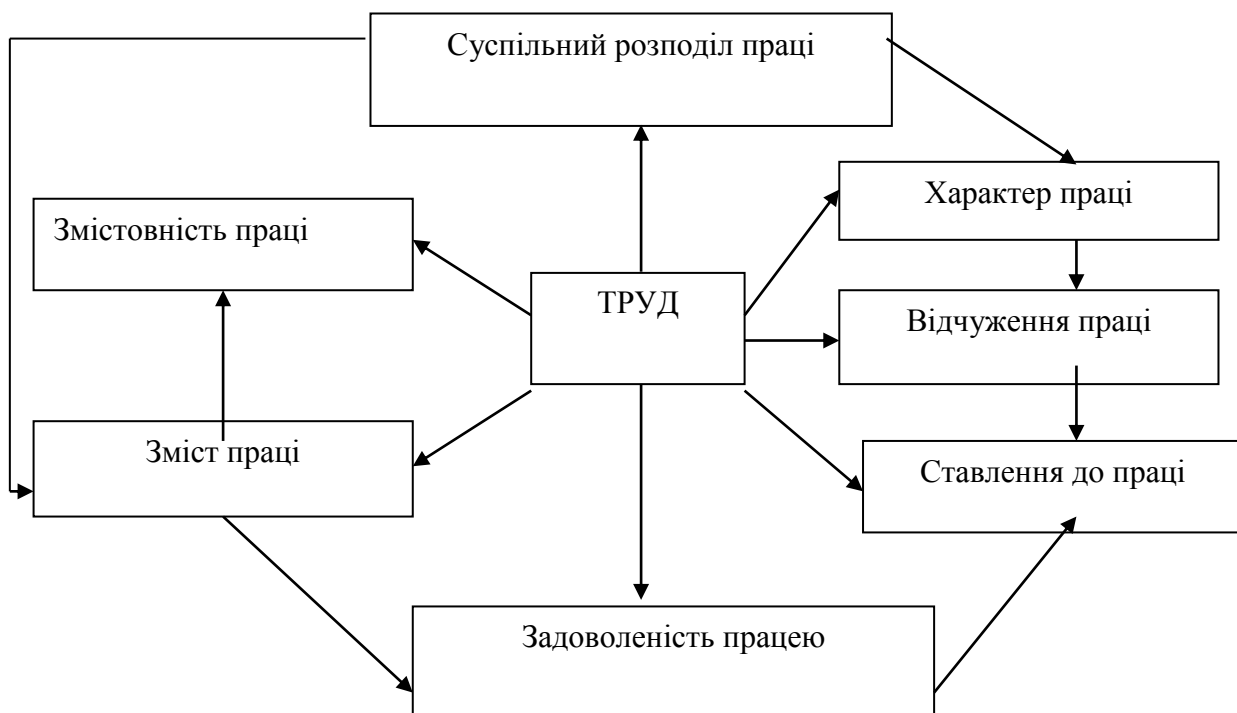


Рис. 1.1 – Система основних понять соціології праці

Поняття суспільного розподілу праці найбільшою мірою характеризує сутність праці як соціального явища, яке виникає внаслідок об’єктивної неоднорідності в цілому діяльності суспільства. У результаті різні види діяльності закріплюються (більш менш жорстко) за різними категоріями осіб, що роз’єднує їх не лише з погляду предмету праці, а й соціально. Виникають проблеми соціальної нерівності і солідарності. За допомогою поняття суспільного розподілу праці соціологи вивчають еволюцію суспільних відносин, їх зв’язок з рівнем розвитку техніки і засобів праці.

У понятті “характер праці” відбивається нерівність доступу людей до різних видів праці, зумовлена макросоціальними причинами. Характер пра-

ці є системною ознакою, що відбиває взаємозв'язок сфери трудових відносин із соціально-політичним устроєм. У цьому понятті фіксується та соціально важлива сторона трудової діяльності, яка пов'язана з її вимушеністю, примусовістю, можливістю зовнішнього привласнення її матеріальних результатів. У ході історичного процесу характер праці змінюється у напрямі зменшення ступеня примушення, з одного боку, і збільшення участі трудящих у розпорядженні продуктом своєї праці, – з іншого. Ця тенденція знайшла віддзеркалення в таких поняттях, як “рабська”, “кріпосна”, “підневільна”, “наймана” і “вільна” праця. Йдеться про те, як і хто розпоряджається результатами праці.

Поняття відчуження праці фіксує сукупність негативних соціальних явищ, які супроводжують відносини між учасниками процесу праці. При цьому під результатом розуміють не лише безпосередній продукт праці і винагорода за труд як частина вартості цього продукту. Йдеться про більш широке розуміння результатів праці як сукупності всіх соціальних явищ, які відтворюються й існують завдяки праці як суспільному явищу та самій трудовій діяльності. Якщо робітник неспроможний впливати на комплекс умов своєї діяльності та використовувати її результати у власних інтересах, то праця для нього стає тим, чого слід позбавитись і що слід має терпіти. Неувага підприємців до явищ відчуження праці, нерозуміння їхньої суті – головна причина більшості трудових конфліктів.

Особливості характеру праці і ступінь відчуження праці виявляються в таких взаємозв'язаних параметрах трудової діяльності, як ставлення до праці, задоволеність працею, зміст і змістовність праці.

Ставлення до праці – поняття, що означає сукупність реальних мотивів трудової діяльності особи, таких, як, наприклад, орієнтація на заробіток, на відносини з колегами по роботі, на суспільну значущість праці, його зміст, досягнення визнання серед знайомих або певного соціального статусу тощо. У складі мотивів праці виділяють ведучі – “ядро” і другорядні – “периферію”. При цьому положення мотивів в їх ієрархії не є строго постійним, а може мінятися залежно від загальносоціальних і приватних умов праці, способу життя працівника. Ставлення до праці служить не тільки важливою індивідуальною характеристикою особи працівника, його сприйняття праці як цінності, а й характеристикою трудового колективу, соціальної спільності. Це один з показників стану роботи з персоналом в конкретному підроз-

ділі або організації в цілому.

Досліджуючи ставлення до праці, соціологи прагнуть виявити чинники, від яких воно залежить, визначити типи трудової мотивації. При цьому використовуються дві групи показників, що характеризують ставлення до праці: об'єктивні та суб'єктивні. Перші відбиваються у конкретних результатах трудової діяльності та трудовій поведінці працівників. Другі – у складі та ієрархії мотивів трудової діяльності.

Задоволеність працею – загальний емпіричний показник ставлення до праці. Він характеризує свідомість суб'єктів праці і виявляється у вербальній поведінці працівників. Фактичний рівень задоволеності працею формується під впливом двох груп факторів. До першої групи відносяться сукупні умови праці, до другої – особистісні особливості працівників: їх ціннісні орієнтації, домагання, інформованість, індивідуальні оцінки окремих сторін трудової діяльності. Тому висока задоволеність працею, зафіксована соціологами на конкретному підприємстві, може свідчити, з одного боку, про колективне ставлення до праці, зумовлене об'єктивно хорошими умовами праці, з іншого – про низькі домагання і недостатню інформованість працівників. Соціологічні дослідження свідчать про те, що загальна задоволеність працею значною мірою визначається чинниками другої групи. Чим більше організація відповідає запитам і вимогам працівників, тим вище їхня задоволеність працею.

Поняття *змісту праці* відбиває взаємодію суб'єкта і засобів праці у процесі трудової діяльності та означає сукупність трудових функцій і дій працівників, їх співвідношення та взаємозв'язок. Під впливом науково-технічного прогресу склад трудових функцій змінюється у напрямку збільшення обсягу тих функцій, які пов'язані з опосередкованим впливом на предмет праці за допомогою пристроїв обробки і передачі інформації. Фізичні зусилля з часом поступаються місцем інтелектуальним, психічним; рутинні операції – елементам творчості, пошуку нестандартних рішень. Це означає, що зростає змістовність праці.

Поняття *змістовності праці* характеризує найважливішу якісну сторону праці як виду людської діяльності. Під змістовністю праці розуміється ступінь його насиченості творчими (продуктивними) елементами порівняно із стандартними, рутинними (репродуктивними).

Соціологічний аналіз змісту і змістовності праці дає можливість оці-

нити стан і перспективи соціального розвитку трудового колективу організації, визначити конкретні кроки щодо стимулювання праці. Аналіз довгострокових тенденцій зміни змісту і змістовності праці є одним з напрямів соціального прогнозування, що досліджують перспективи соціальної структури суспільства.

Соціологія праці, будучи однією з галузей соціологічної науки, користується всім арсеналом методів, вживаних нею: різними видами опитувань (головним чином анкетним), прямим і непрямим соціологічним спостереженням, аналізом документів (різних видів заводської звітності і нормативних документів), соціографічним методом (при дослідженні способу життя працівників). Використовуються також статистичні методи, у ряді випадків – соціальні експерименти, порівняльно-історичний метод і метод міжкраїнового порівняння. Як і будь-яка наукова дисципліна, соціологія праці застосовує також загальнонаукові методи дослідження: аналіз і синтез, індукцію і дедукцію, класифікацію, аналогію, системний аналіз, моделювання тощо.

Метод системного аналізу займає провідне місце, оскільки його принципи складають одне з базових вимог сучасного соціологічного дослідження. Успішне застосування соціологічних методів у дослідженні проблем праці передбачає певну глибину знань з технології та економіки галузей господарства, до яких відносяться досліджувані об'єкти – трудові колективи та організації.

1.1.5. Соціологія організацій

У сучасних суспільства трудова діяльність здійснюється головним чином у спеціально утворюваних для цього об'єднань людей – трудових чи то ділових організаціях. Тому для повного уявлення про працю як актуальне соціальне явище слід дослідити такі форми соціального життя, як трудова організація.

Поняття організації стосовно соціального життя використовується у трьох значеннях:

- цільова група або об'єднання людей, створена для виконання якої-небудь постійної функції або досягнення певної мети;
- особливий вид діяльності, метою якої є утворення внутрішніх умов для нормального функціонування цільової групи (розподіл завдань,

координація зусиль учасників, установлення контактів і зв'язків тощо);

- соціальна система, що постає само по собі, саморегулюється, стихійно еволюціонує, і є органічною частиною цільової групи (структура, тип зв'язків між людьми, норми і санкції, цінності та ролі).

Соціологічні дослідження трудових організацій спираються також на таку соціологічну дисципліну, як соціологія організацій. Вона досліджує цільові об'єднання людей, намагаючись виявити їхню природу, закономірності виникнення, функціонування і розвиток (еволюції).

Перелічені смислові значення поняття організації відбивають відповідно три сторони існування кожної реальної організації:

- соціального суб'єкта, що виконує задану ззовні функцію;
- діяльності, що забезпечує існування соціального об'єкта заданої якості;
- особливої соціальної спільності – елемента соціальної системи більш високого рівня.

Соціологія організацій відповідно до характерного для соціології комплексного підходу вивчає різні сторони існування організацій. Проте в першу чергу вона цікавиться ними як соціальними спільностями. У тій частині, в якій соціологія організації вивчає трудові організації, її можна вважати розділом соціології праці. Втім у цілому це достатньо самостійна соціологічна дисципліна.

Соціологічний аналіз трудової організації дозволяє виділити в ній два відносно самостійних простори соціальних відносин – формальну і неформальну організації, від взаємодії яких залежить ефективність організації як цільової групи.

Формальна організація складається на основі розподілу праці, зумовленого офіційною метою або головною функцією організації, котрі закріплені в її статуті та інших нормативних документально оформлених актах. У свою чергу, розподіл праці документується у вигляді ієрархічної системи посадових позицій і відповідних рольових приписів.

Формальна організація включає також систему ділових комунікацій, яка забезпечує взаємодію її функціональних блоків і елементів, підсистему регуляторів трудової діяльності: технічні норми, програми діяльності, зразки службової поведінки, принципи і форми винагороди, заохочення й примушення.

Неформальна організація виникає й існує разом із формальною. Їй властива більшість соціальних елементів останньої, зокрема таких, як система соціальних зв'язків, зразків поведінки, норм і санкцій. Однак є принципова відмінність неформальної організації від формальної. Вона полягає в тому, що виникає не з попереднього раціонального задуму, а стихійно, сама по собі.

Причини виникнення неформальної організації такі. По-перше, роботу індивіда не можна обмежувати встановленими організацією рамками трудової діяльності та відповідних організаційно-трудових відносин. Виконання соціальної ролі робітника задовольняє, як правило, лише частину соціальних потреб і інтересів індивіда. Реалізація ж решти потребує більш широкого кола взаємодії та соціальних відносин, участі близьких людей, обміну переживаннями, інформацією, почуттів тощо. По-друге, формальна організація неспроможна передбачити всі ситуації цільового функціонування організації і відповідні їм дії співробітників. Тому в трудових організаціях завжди є потреба у неформальній взаємодії співробітників, що сприяє виконанню її завдань.

Через вказані причини неформальна організація існує у двох різновидах: як *соціально-психологічна* і як *позаформальна* організації. Перша виступає у вигляді соціальних зв'язків, що виникають на основі особистих інтересів (товариства, лідерства, відносин престижу, симпатій). Друга складається з відносин, предметом яких є рішення службових завдань способами, не передбаченими формальною організацією. У ряді випадків неформальна соціально-психологічна організація може відігравати дисфункціональну роль, якщо вона протидіє цілям організації (використовує посадові позиції та зв'язки в особистих, позаслужбових цілях).

Трудова організація створюється як певний інструмент вирішення таких завдань суспільства, які можна виконати лише із досягненням індивідуальних цілей. Це означає, що створення конкретної трудової організації потребує певного „переводу” відповідної суспільної мети (наприклад, побудови залізничної магістралі) в індивідуальну ціль, яка була однаково привабливою для кожного члена нового трудового колективу. Приміром, – заробіток. Однак отримання заробітку всіма учасниками трудового процесу не означає, що для кожного з них заробіток – головна мета в особистісному плані.

Існують **два типи трудових організацій**: підприємства (організації, що виконують виробничі й розподільні функції) і установи (організації, що виконують управлінські, наукові, освітні, лікувальні, проектні, культурні функції). Соціальну основу трудових організацій складають трудові колективи, або трудові спільності, – об'єднання людей, що здійснюють спільну трудову діяльність. Трудова спільність – це особливий різновид соціальної спільності. Вона складається на основі взаємодій і відносин між людьми, зумовлених спільною участю в єдиному виробничому процесі. Предметом взаємодій і відносин між членами трудової спільності є задані ззовні трудові цілі, функції і ролі. Тому складання трудових колективів – це складний, суперечливий і не завжди впорядкований соціальний процес. З цього виходить, що ефективність трудової організації як цільової групи прямо залежить від таких характеристик трудового колективу, як цінності, згуртованість, конфліктність, рівень кваліфікації і загальної культури його членів, їх дисциплінованість, відповідальність, трудова і суспільна активність, що розділяються його більшістю. Мистецтво управління трудовою організацією багато в чому полягає в умінні сформувати трудову спільність і використати творчий потенціал, що міститься в солідарних трудових діях згуртованого і відповідального трудового колективу. Важливо уміти знаходити ефективні способи взаємодії неформальної і формальної підсистем трудової організації.

Цим цілям слугують соціологічні дослідження й соціальна діагностика трудових організацій.

1.2. Трудові ресурси, персонал і трудовий потенціал організації

Трудові організації являють собою працездатну частину населення країни, яка через психофізіологічні й інтелектуальні якості здатна виробляти матеріальні блага або послуги. До трудових ресурсів відносяться як люди, зайняті в економіці, так і ті, що не зайняті, але здатні працювати.

Необхідні для здійснення корисної діяльності психофізіологічні і інтелектуальні якості людини залежать від віку, який виступає свого роду критерієм, що дозволяє виділити зі всього населення власне трудові ресурси. Згідно зі сталою статистичною практикою, трудові ресурси складаються з працездатних громадян в працездатному віці і працюючих в економіці країни громадян молодше і старше за працездатний вік.

У даний час відповідно до трудового законодавства України нижньою межею працездатного віку вважається 16 років, а верхньою, що визначає право на отримання пенсії, – 55 роки для жінок і 60 – для чоловіків. Проте для деяких видів професійної діяльності, пов'язаних з високими психофізіологічними навантаженнями на організм людини, пенсійна планка помітно нижча – на 5–10, а то і більше років. Це стосується виробництв з несприятливими, важкими умовами праці (наприклад, видобуток вугілля, виплавка металу тощо), а також тих професійних занять, де з роками втрачається можливість підтримувати потрібну “трудова форма” (наприклад, балет). У реальному житті багато хто з “пільгових пенсіонерів” продовжує працювати в колишній якості або на іншій роботі, і тому залишаються у складі трудових ресурсів. Непрацюючі виключаються з їхнього складу.

Певну частину людей працездатного віку складають ті, хто ніколи не працював або припинив працювати через поганий стан здоров'я. Йдеться про інвалідів I і II груп, яких держава забезпечує пенсією. Однак деякі з цієї групи населення, особливо у випадках, коли на виробництві створюються оптимальні умови, працювати. Тому до працездатного населення у працездатному віці відносяться громадяни цього віку, за винятком непрацюючих інвалідів I і II груп.

Отже, чисельність трудових ресурсів (Т) можна визначити таким чином:

$$T = P_{\text{пр}} - P_{\text{інв}} + P_{\text{пен}} + P_{\text{мол}},$$

де $P_{\text{пр}}$ – чисельність населення працездатного віку; $P_{\text{інв}}$ – чисельність непрацюючого населення того ж віку, який відповідно до встановлених державою правових норм, вважається непрацездатним (інваліди I і II груп і особи пільгового пенсійного віку); $P_{\text{пен}}$ – працюючі особи пенсійного віку; $P_{\text{мол}}$ – працюючі підлітки до 16 років.

Статус у зайнятості визначається для тієї частини трудових ресурсів, котра бере участь у суспільно корисній діяльності. До неї відноситься як група людей, яка пропонує робочу силу для виробництва товарів і послуг з метою отримання доходу, так і та група населення, котра бере участь у такій суспільно корисній діяльності, що не приносить прямого грошового доходу, або приносить дохід, безпосередньо не пов'язаний з виробництвом

товарів і послуг. До першої групи входять громадяни, зайняті в державному секторі економіки, в кооперативах, у приватному секторі. До другої групи входять учні з відривом від виробництва, службовці Збройних Сил України.

Частина населення, що забезпечує пропозицію робочої сили для виробництва товарів і послуг, складає економічно активне населення (робочу силу). Його чисельність вимірюється по відношенню до певного періоду і включає зайнятих і безробітних.

До *зайнятих* у складі економічно активного населення відносяться особи обох статей у віці 16 років і старше, а також особи молодших за віком, які в даний період: (а) виконували роботу з найму за винагороду (на умовах повного або неповного робочого часу), а також іншу прибуткову роботу (самостійно або у окремих громадян); (б) тимчасово відсутні на роботі через хворобу, травму, відпустку, вихідні дні, страйк або інші подібні причини; (в) виконували роботу без оплати на сімейному підприємстві.

До *безробітних* відносяться особи від 16 років і старше, які в даний період: (а) не мали роботи (прибуткового заняття); (б) займалися пошуком роботи (зверталися в службу зайнятості, до адміністрації підприємства, використовували особисті зв'язки, розміщували оголошення у пресі тощо) або намагалися відкрити власну справу; (в) були готові приступити до роботи. При віднесенні до безробітних повинно бути присутніми всі критерії, перераховані вище. До безробітних відносяться також особи, що навчаються за направленням служб зайнятості або виконують оплачувані суспільні роботи, одержувані через служби зайнятості. Учні, студенти, пенсіонери та інваліди вважаються безробітними, якщо вони займалися пошуком роботи і були готові приступити до неї. У складі безробітних виділяються особи, не зайняті трудовою діяльністю, зареєстровані у службі зайнятості як шукаючі роботи, а також визнані безробітними.

У міжнародній практиці поширеним є також поняття “цивільне економічно активне населення”, до складу якого не відносять військовослужбовців.

Економічно не активне населення – це та частина населення, яка не входить до складу робочої сили, а саме:

1) серед населення працездатного віку:

- учні й студенти, слухачі та курсанти, що навчаються на денних відділеннях навчальних закладів і не зайняті ніякою іншою діяльністю, крім

навчання;

- особи, що припинили пошуки роботи, вичерпавши всі можливості її отримання, але можуть і готові працювати;

- особи, яким немає необхідності працювати, незалежно від джерела їхнього доходу;

2) серед населення, що не входить до складу трудових ресурсів:

- особи, що отримують пенсії (за віком, на пільгових умовах, за втрату годувальника) та не зайняті ніякою діяльністю;

- інваліди, які отримують пенсії і не зайняті ніякою діяльністю.

Поняття “трудові ресурси” використовується для характеристики працездатного населення у масштабах всієї країни, регіону, галузі економіки або в рамках якої-небудь професійної групи. Разом із ним в економічній науці застосовуються й такі поняття, як “робоча сила”, “людські ресурси”, “людський фактор”, “кадри”, “працівники”, “персонал”, “трудовий персонал”, “людський капітал”, які мають різний зміст і смислове навантаження. Вони наповнюють одне одного, розкриваючи одну зі сторін носія цих понять – людину. Використання різних термінів важливо ще й тому, що є сталі міжнародні стандарти, спираючись на які, можна здійснювати порівняння між країнами. У межах окремих організацій найбільш вживаним поняттям є “персонал”, тобто люди зі складним комплексом індивідуальних якостей – соціальних, психологічних, професіональних, мотиваційних тощо, наявність яких і вирізняє їх від матеріальних чинників виробництва (сировини, машин, енергії, капіталу).

Персонал (від лат. *personalis* – особистий) – це особистий склад організацій, який включає всіх найманих працівників, а також працюючих власників і співвласників.

Основними ознаками персоналу є:

- наявність його трудових взаємовідносин з роботодавцем, які оформлюються трудовим договором (контрактом). Однак на практиці в окремих випадках відсутнє формальне юридичне оформлення найму, що призводить до позбавлення персоналу гарантій дотримання щодо нього трудового законодавства. Працюючі власники та співвласники організації включаються до складу персоналу, якщо вони крім частини доходів, що належить їм, одержують відповідну оплату за те, що беруть участь своєю особистою працею в діяльності організації;

- володіння певними якісними характеристиками (професією, спеціальністю, кваліфікацією, компетентністю та ін.), наявність яких визначає діяльність працівника на конкретній посаді або робочому місці, а отже, віднесення його до однієї з категорій персоналу: керівників, фахівців, інших службовців (технічних виконавців), робочих;

- цільова спрямованість діяльності персоналу, тобто забезпечення досягнення цілей організації шляхом встановлення адекватних їм цілей окремого працівника і створення умов для їх ефективної реалізації.

Для сучасних організацій, що працюють у ринкових умовах, характерними є наявність осіб, груп, які не є їх персоналом, але входять у кадровий простір (поле) цих організацій, зацікавлено беручи участь в їх ефективному функціонуванні. До них відносяться: акціонери, що не працюють у даній організації, рада директорів, відповідальна за її діяльність і прийняття управлінських рішень, і інші групи.

Термін “персонал” уперше став вживатися в англomовній літературі як загальна назва всіх працівників організації, що мають відмінності в кваліфікації і посадовій приналежності. У нашій країні і низці інших держав, зокрема європейських, більш широке поширення отримав термін “кадри”, який був узятий з армійського лексикону і означав в німецькій і французькій мовах професійних військових (рядових, командний склад і резерв). У вітчизняній і зарубіжній літературі останніх років достатньо популярні обидва ці терміни, хоча останній, “кадри”, носить більш обмежений характер (наприклад, “кадри управління”).

У 1970-ті роки в науці й практиці управління США стали використовуватись поняття “людські ресурси” замість “персонал”. Така зміна пов’язана з переосмисленням ролі й місця людини в виробничій діяльності в епоху НТР і ставленням до нього не лише як до “одушевленого” чинника виробництва, але й як до особи з властивими їй інтересами, мотивацією, психологією, цінностями, заповзятливістю тощо.

Людські ресурси – поняття, що відбиває головне багатство будь-якого суспільства, процвітання якого можливе за створення умов для відтворення, розвитку, використання цього ресурсу з урахуванням інтересів кожної людини. Поняття “людські ресурси” – більш ємне, ніж “трудоі ресурси” чи “персонал”, оскільки містить у собі сукупність соціокультурних характеристик і особистісно-психологічних властивостей людей. Специфіка людсь-

ких ресурсів, на відміну від всіх інших видів ресурсів (матеріальних, фінансових, інформаційних і ін.), полягає в такому:

- люди наділені інтелектом, отже, їхня реакція на зовнішні впливи (управління) – емоційно осмислена, а не механічна; процеси взаємодії між суб'єктом управління і людьми є двосторонніми;
- завдяки інтелекту люди спроможні постійно вдосконалюватися й розвиватися, що є найбільш важливим і тривалим джерелом підвищення ефективності будь-якого суспільства або окремої організації;
- люди обирають певний вид діяльності (виробничої або невиробничої, розумової або фізичної), свідомо ставлячи перед собою певні цілі.

Основними характеристиками персоналу організації є: чисельність і структура.

Чисельність персоналу організації залежить від характеру, масштабу, складності, трудомісткості виробничих (або інших) і управлінських процесів, ступеня їхньої механізації, автоматизації, комп'ютеризації. Ці фактори визначають її нормативну (планову) величину. Більш об'єктивно персонал характеризується обліковою (фактичною) чисельністю, тобто кількістю співробітників, які офіційно працюють в організації в даний момент.

Структура персоналу організації – це сукупність окремих груп працівників, об'єднаних за якою-небудь ознакою. Вона може бути статистичною й аналітичною.

Статистична структура відбиває розподіл персоналу та його рух у розрізі зайнятості за видами діяльності, а також категорій і груп посад. Так, виділяється персонал основних видів діяльності (особи, що працюють в основних і допоміжних, науково-дослідних і дослідно-конструкторських підрозділах, апараті управління, зайняті виробництвом продукції, послуг або здійснюючих обслуговування цих процесів) і неосновних видів діяльності (працівники житлово-комунального господарства, соціальної сфери). У свою чергу, всі вони підрозділяються на категорії: керівників, фахівців, інших службовців (технічних виконавців), робочих.

Аналітична структура підрозділяється на загальну й приватну. У розрізі загальної структури персонал розглядається за такими ознаками, як професія, кваліфікація, освіта, стать, вік, стаж роботи. Приватна структура відображає співвідношення окремих груп працівників, наприклад, “зайняті

важкою працею за допомогою простих пристосувань і без них”, “зайняті в оброблювальних центрах” і ін.

Критерієм оптимальності структури персоналу є відповідність чисельності працівників різних посадових груп обсягам робіт, необхідних для виконання кожною посадовою групою, вираженим у витратах часу. Розглянемо детальніше основні ознаки структуризації персоналу організації.

За ознакою участі у виробничому або управлінському процесі, тобто за характером трудових функцій, а отже, займаній посаді, персонал розподіляється на такі категорії:

- керівники, що здійснюють функції загального управління. Їх умовно підрозділяють на три рівні: вищий (організації в цілому – директор, генеральний директор, управитель та його заступники), середній (керівники основних структурних підрозділів – відділів, управлінь, цехів, а також головні фахівці), низовий (працюючі з виконавцями – керівники бюро, секторів; майстри). До числа керівників відносяться особи, що посідають посади менеджерів, зокрема менеджера з персоналу;

- спеціалісти – особи, які здійснюють економічні, інженерно-технічні, юридичні та інші функції. До них відносяться економісти, юристи, інженери-технологи, інженери-механіки, бухгалтери, диспетчери, аудитори, інженери з підготовки кадрів, інспектори по кадрам тощо;

- інші службовці (технічні виконавці), котрі здійснюють підготовку й оформлення документів, облік, контроль, господарське обслуговування: агент із закупівлі, касир, секретар, табельник та інші;

- працівники, які безпосередньо створюють матеріальні цінності або надають послуги виробничого характеру. Розрізняють основних і допоміжних працівників.

До окремої категорії входять працівники соціальної інфраструктури, тобто особи, зайняті неосновною діяльністю (культурно-побутовим, житлово-комунальним обслуговуванням персоналу організації). До них відносяться працівники ЖКО; особи, що обслуговують дитячі садки, бази відпочинку та інші, що знаходяться на балансі організації.

У промисловості керівники, спеціалісти, інші службовці (технічні виконавці), робітники утворюють промислово-виробничий персонал, а працівники соціальної інфраструктури – непромисловий персонал.

Розподіл персоналу організації на категорії здійснюється відповідно

до нормативного документа – Кваліфікаційного довідника посад керівників, фахівців і інших службовців, розробленим Інститутом праці і затвердженого ухвалою Міністерства праці і соціального розвитку України.

Кваліфікаційний довідник, враховуючи вимоги нового етапу розвитку нашого суспільства, вперше до числа посад керівників увів посаду менеджера. У країнах з високорозвинутою ринковою економікою менеджерами називають професійних керівників, що мають спеціальну освіту, одержану часто на додаток до інженерного, економічного, юридичного. Менеджери здійснюють управління діяльністю організації (вища ланка), його структурних підрозділів (середня ланка) або забезпечують виконання певної діяльності у сфері бізнесу (низовий рівень). Менеджерами вищого і середнього рівнів стосовно діючої посадової структури можна вважати всіх керівників – директорів організацій і інших лінійних керівників: начальників цехів і інших структурних підрозділів, а також функціональних відділів.

Менеджери низового рівня в умовах розвитку комерційної діяльності, малого й середнього підприємництва є організаторами цієї діяльності, забезпечуючи її відповідність умовам зовнішнього середовища (економічним, правовим, технологічним і іншим вимогам).

Професійна структура персоналу організації – це співвідношення представників різних професій або спеціальностей (економістів, бухгалтерів, інженерів, юристів і т.д.), що володіють комплексом теоретичних знань і практичних навичок, набутих у результаті навчання і досвіду роботи в конкретній області.

Кваліфікаційна структура персоналу – це співвідношення працівників різного рівня кваліфікації (тобто ступеня професійної підготовки), необхідного для виконання певних трудових функцій. В нашій країні рівень кваліфікації робітників характеризується розрядом або класом (наприклад, для водіїв), а для фахівців – категорією, розрядом або класом. Наприклад, за рівнем кваліфікації інженери-конструктори можуть посідати посади “головного”, “провідного”, “старшого” конструктора I, II і III категорії.

Статевікова структура персоналу організації – це співвідношення груп персоналу за статтю (чоловіки, жінки) і віком. Вікова структура характеризується часткою осіб відповідних віків у загальній чисельності персоналу. При вивченні вікового складу рекомендуються такі угруповання: 16, 17, 18, 19, 20–24, 25–29, 30–34, 35–39, 40–44, 45–49, 50–54, 55–59, 60–64,

65 років і старше.

Структура персоналу за стажем може розглядатися дwoяко: за загальним стажем і стажем роботи у даній організації. Загальний стаж групується по таких періодах: до 16 років, 16–20, 21–25, 26–30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40 років і більш. Стаж роботи в даній організації характеризує стабільність трудового колективу. Статистика виділяє такі періоди: до 1 року, 1–4, 5–9, 10–14, 15–19, 20–24, 25–29, 30 років і більш.

Структура персоналу за рівнем освіти (загальної і спеціальної) характеризує виділення осіб, що мають вищу освіту, в тому числі за рівнем підготовки – бакалавр, спеціаліст, магістр; незакінчене вище (більше половини терміну навчання); середнє спеціальне; середнє загальне; неповне середнє; початкове.

Як зазначалося вище, крім термінів ”трудові ресурси” і “персонал”, у науці й практиці економіки, соціології, управління з 1980-х років став застосовуватись термін “трудовий потенціал” суспільства, окремого працівника. Це поняття є найбільш ємним, різнобічним, його основою є термін “потенціал” – джерело можливостей, засобів, запасу.

Трудовий потенціал працівника – це сукупність фізичних і духовних якостей людини, що визначають можливість і межі його участі у трудовій діяльності, здатність досягати в заданих умовах певних результатів, а також удосконалюватися в процесі праці.

Основними компонентами трудового потенціалу працівника є:

- психофізіологічна складова: стан здоров’я, працездатність, витривалість, здібності і схильності людини, тип нервової системи тощо;
- соціально-демографічна складова: вік, стать, сімейний стан і ін.;
- кваліфікаційна складова: рівень освіти, обсяг спеціальних знань, трудових навичок, здібність до інновацій, інтелект, творчі здібності, професіоналізм;
- особистісна складова: ставлення до праці, дисциплінованість, активність, ціннісні орієнтації, мотивованість, моральність тощо.

Трудовий потенціал не є величиною постійною, оскільки може змінюватися як у бік збільшення, так і – зменшення. Накопичувані під час трудової діяльності творчі здібності працівника підвищуються у міру засвоєння нових знань і навичок, зміцнення здоров’я, поліпшення умов праці. Але вони можуть знижуватися, якщо стають більш жорсткими умови праці або по-

гіршується здоров'я.

Важливою, але до кінця не розв'язаною є проблема оцінки трудового потенціалу, за допомогою якої можна вимірювати і інтенсивно використовувати особистий трудовий потенціал. На практиці застосовуються такі методи вимірювання трудового потенціалу.

Кількісна оцінка здійснюється, як правило, лише щодо таких характеристик, як стать, вік, стаж, рівень освіти, стан здоров'я.

Бальна оцінка (за 7-10-бальною шкалою) застосовується відносно показників, що характеризують вік, здоров'я, підготовку працівника, його інтелектуальний, творчий, інноваційний потенціал. Такий метод оцінки доступний для використання у кожній організації, але він недостатньо об'єктивно відображає ступінь використання трудового потенціалу.

Об'ємну величину трудового потенціалу можна встановити через сукупний фонд робочого часу, вираженого в людино-часах. Величина трудового потенціалу організації визначається формулою

$$\Phi_{\Pi} = \Phi_{\kappa} - T_{\text{нп}}$$

або

$$\Phi_{\Pi} = \text{Ч} \cdot \text{Д} \cdot T_{\text{зм}},$$

де Φ_{Π} – сукупний потенціальний фонд робочого часу організації, год.; Φ_{κ} – величина календарного фонду часу, год.; $T_{\text{нп}}$ – нерезервуотворювальні неявки и перерви, год. (тобто регламентовані витрати, необхідні – вихідні та святкові дні, основні й додаткові відпустки тощо); Ч – кількість працюючих, чол.; Д – кількість днів роботи в періоді, дн.; $T_{\text{зм}}$ – тривалість робочого часу, год.

Таким чином, величина сукупного потенціального фонду робочого часу – це об'ємна величина часу роботи для виконання виробничого завдання даним колективом працівників. Проте сьогодні використовувати для оцінки трудового потенціалу тільки кількість відпрацьованого персоналом організації робочого часу явно недостатньо, оскільки при цьому відсутня оцінка якісної сторони трудового потенціалу.

Трудовий потенціал організації може бути розрахований і за такою формулою

$$ТП = Ч_p \cdot C_p \cdot Z_p \cdot K_k \cdot K_n,$$

де $Ч$ – загальна кількість персоналу, чол.; C – показник середньої тривалості трудової діяльності працівника впродовж року, розраховується як середньовиважена за кількістю працівників величина з урахуванням відпрацьованого ними часу (міс./чол.); Z – показник закріплюваності персоналу, що розраховується за формулою

$$Z_p = d_3 + \lambda(1-d_3),$$

де d_3 – питома вага працівників, що закріпилися, %; λ – тривалість періоду трудової діяльності працівника, прийнятого, але він ще не закріпився в організації; K_k – показник кваліфікації працівників, що розраховується за формулою

$$K_k = 1 + V(-1),$$

де V – питома вага кваліфікованих працівників в загальній чисельності; μ – коефіцієнт редукції праці, приймається рівним тарифному коефіцієнту, що відображає кваліфікацію працівника (складність праці) в діапазоні від 1,0 до 6,0; K_n – показник зростання продуктивності праці при різній віковій і статевій структурі колективу.

Управління трудовим потенціалом організації повинно базуватися на таких принципах:

- відповідність трудового потенціалу характеру, обсягу і складності виконуваних трудових функцій і видів робіт;
- обумовленість структури трудового потенціалу матеріально-речовими чинниками виробництва;
- ефективне використання трудового потенціалу;
- створення умов для професійно-кваліфікаційного розвитку персоналу, службового просування і розширення профілю, умінь і навиків працівників.

1.3 Соціально-трудова відносина, ринок праці

1.3.1 Соціально-трудова відносина в ринковій економіці

Соціально-трудова відносина – це об'єктивне існуючі взаємозв'язки і стосунки між індивідуумами та їх групами в процесах, обумовлених трудо-

вою діяльністю, спрямовані на регулювання якості трудового життя.

Соціально-трудові відносини характеризують як соціально-економічні і психологічні аспекти названих взаємозв'язків, так і правовідносини, що відображають проекцію фактичних соціально-трудових відносин на інституційний, законодавчий, нормотворчий рівень.

Система соціально-трудових відносин має достатньо складну структуру, яка в умовах ринкової економіки включає наступні елементи (рис. 1.2).



Рисунок 1.2 – Елементи системи соціально-трудових відносин

Одним з суб'єктів соціально-трудових відносин є найнятий робітник – громадянин, що уклав трудовий договір (контракт) з працедавцем, керівником організації або окремою особою на проведення певної роботи відповідно до своїх здібностей, професійних знань, кваліфікації тощо. На практиці у якості найнятого робітника як суб'єкта соціально-трудових відносин може виступати і індивідуум, і групи працівників, що розрізняються за своїм соціальним, професійним, територіальним і іншому положенням, за спрямованістю інтересів, мотивації праці і багатьом іншим ознакам.

Захищають соціально-трудові інтереси найманих працівників профспілки – масові організації, що об'єднують найманих працівників. Проте це не виключає можливість існування інших організаційних форм об'єднання найманих робітників.

Працедавець – це людина, що працює самостійно і постійно наймає для роботи одного або багатьох осіб. Працедавець може бути власником засобів виробництва або його представником, наприклад: керівник організації, не будучи її власником, виступає як працедавець.

Держава у системі соціально-трудових відносин в умовах ринкової економіки виступає у таких основних ролях: законодавець, координатор і організатор регулювання цих відносин, працедавець, посередник і арбітр при трудових суперечках.

Рівень соціально-трудових відносин визначається властивостями соціального середовища, в якому функціонують суб'єкти цих відносин, тобто можна виділити індивідуальний і колективний рівень, рівень галузі, організації, робочого місця й ін.

Як предмети індивідуальних соціально-трудових відносин виступають різні сторони трудового життя людини на різних етапах його життєвого циклу: трудове самовизначення, профорієнтація, наймання-звільнення, оцінка праці, умови і оплата праці, питання пенсійного забезпечення тощо. Предметом колективних соціально-трудових відносин є кадрова політика, що включає весь спектр діяльності організації з управління персоналом.

Типи соціально-трудових відносин характеризують соціально-психологічні, етичні і правові форми взаємостосунків суб'єктів у процесі трудової діяльності. Основоположну роль у формуванні типів соціально-трудових відносин виконує принцип забезпечення рівності прав і можливостей суб'єктів цих відносин. Реалізація цього принципу разом із принципами солідарності і рівноправного партнерства або ж з принципом “панування – підлеглості” служить основою різних типів соціально-трудових відносин, характеристики яких представлені в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Характеристика основних типів соціально-трудових відносин

Типи соціально-трудових відносин	Характеристика
Патерналізм	Жорстка регламентація способів поведінки суб'єктів соціально-трудових відносин, умов і порядку їхньої взаємодії з боку держави або керівництва організації
Соціальне партнерство	Захист інтересів суб'єктів соціально-трудових відносин та їх самореалізація в політиці узгодження взаємних пріоритетів з соціально-трудових питань для забезпечення конструктивної взаємодії
Конкуренція	Суперництво суб'єктів соціально-трудових відносин за можливість та кращі умови реалізації власних інтересів у соціально-трудовій сфері
Солідарність	Взаємна відповідальність людей на підвалинах єдності та спільності їхніх інтересів за зміни у системі соціально-трудових відносин і досягнення згоди у прийнятті суспільно важливих рішень у соціально-трудовій сфері
Субсидіарність	Прагнення людини до особистої відповідальності за досягнення своїх свідомих цілей та за свої дії при рішенні соціально-трудових проблем
Дискримінація	Довільне, незаконне обмеження прав суб'єктів соціально-трудових відносин, в результаті якого порушуються принципи рівності можливостей на ринках праці
Конфлікт	Крайня ступінь вираження суперечливих інтересів і цілей суб'єктів у соціально-трудових відносинах, котрі виявляються у формі трудових спорів, страйків, локаутів

Для нормального функціонування система соціально-трудових відносин потребує регулювання й управління на всіх рівнях (державному, регіональному, організації) на основі державної програмно-нормативної регламентації, що охоплює всі напрями соціально-трудової сфери: зайнятість, умови та оплата праці, демографічна політика, міграційна політика тощо. На рівні організації регулювання соціально-трудових відносин здійсню-

ється за допомогою системи колективних договорів, у рамках яких визначаються узгоджені позиції працівників тієї чи іншої організації та їхніх роботодавців по рішенням важливіших питань умов і оплати праці, соціальних виплат і компенсацій, соціального забезпечення та страхування тощо. Багаторівнева система регулювання соціально-трудових відносин представлена на рис. 1.3

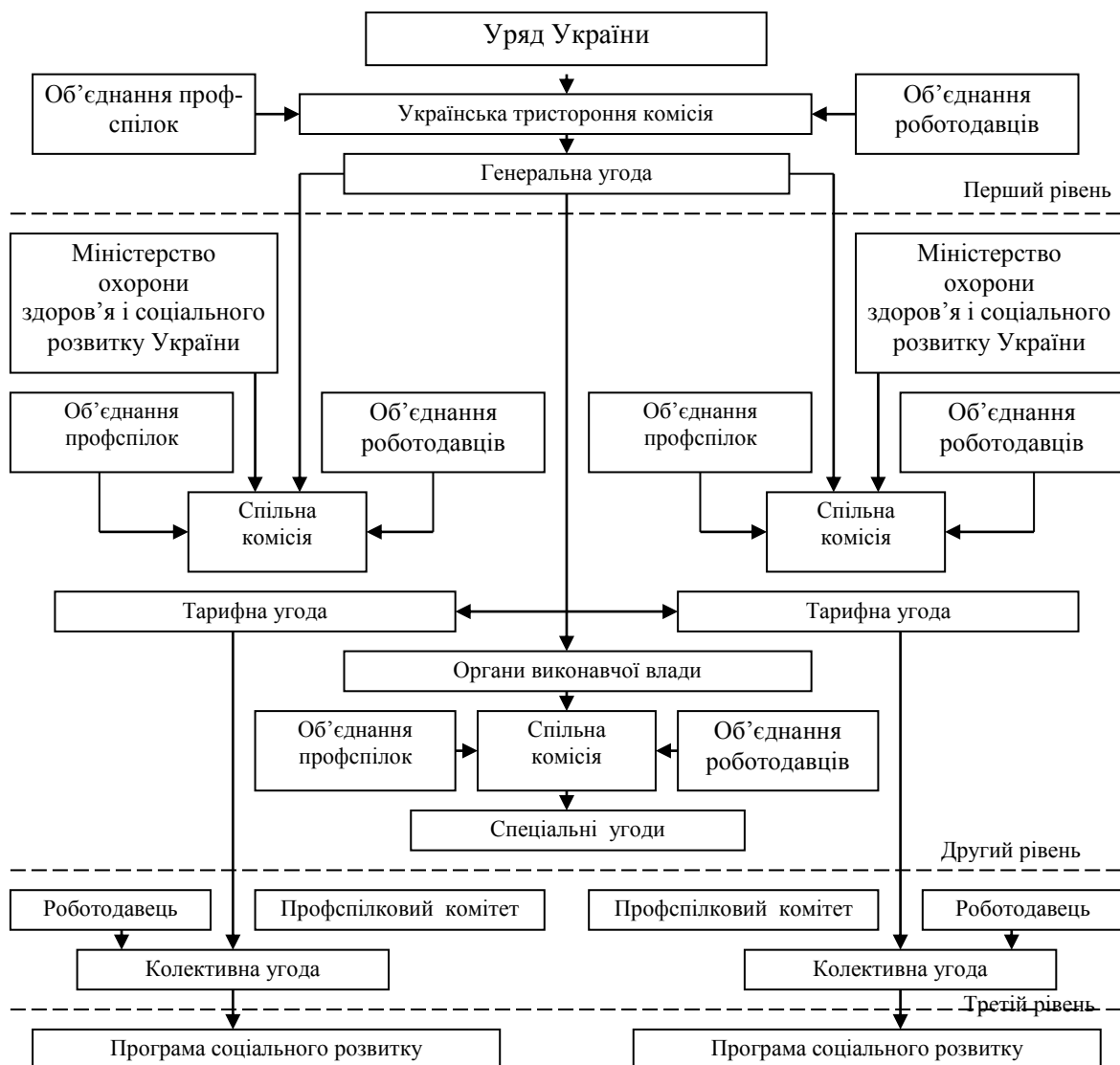


Рисунок 1.3 – Система регулювання соціально-трудових відносин

1.3.2 Ринок праці та його характеристики

Найважливішою сферою соціально-трудових відносин є **ринок праці, в розвиненій ринковій економіці, що є сукупністю трудових відносин з приводу найму і використання працівників в суспільному виробництві**

тві. Основними характеристиками ринку праці виступають пропозиція робочої сили, тобто контингент незайнятого населення, що шукає роботу, і попит на робочу силу або неукомплектовані робочі місця, що відображають незадоволену частину загальної потреби народного господарства в кадрах. Ринок праці може бути відкритим і прихованим.

Відкритий ринок праці – це економічно активне населення, яке шукає роботу і потребує підготовки, перепідготовки, а також всі вакантні робочі місця у всіх секторах економіки.

Прихований ринок праці – це особи, які формально зайняті в економіці, але водночас у зв'язку зі скороченням виробництва або ж із зміною його структури можуть бути звільнені без шкоди для виробництва.

Залежно від ступеня розвитку ринкових відносин ринок праці може бути частковим (фрагментарним), регульованим, організованим, тіньовим (нерегульованим).

Частковий (фрагментарний) ринок праці передбачає обмежену дію чинника попиту і пропозиції робочої сили на основі нормативного регулювання праці (трудове законодавство, що регулює питання найму і звільнення працівника, умови праці, його оплату і т.п.).

Регульований ринок праці створює правові основи поведінки суб'єктів на ринку праці і передбачає разом із законодавчим регулюванням економічних, соціальних і трудових відносин широко розвинену систему колективних договорів як джерела нормативного регулювання.

Організований ринок праці – вищий ступінь розвиненості ринку праці, що передбачає, по-перше, розвинену інфраструктуру, яка включає комплекс організацій і установ, що забезпечують функціонування ринку праці; по-друге, тісну взаємодію політики зайнятості з іншими напрямками соціально-економічної і технічної політики (науково-технічна політика, політика структурних змін в економіці, в області освіти, пенсійного забезпечення, сімейна політика тощо.).

Тіньовий (нерегульований) ринок праці включає нерегульовані форми зайнятості, що виявляються в ухиленні від податків і статистичного обліку, недотриманні трудового законодавства і умов колективних договорів і припущенні таких найрізноманітніших видів трудової діяльності, як: нелегальна праця, робота за сумісництвом, підряди, надомна праця, кооперативи і т.д., але тільки у тому випадку, коли вони не контролюються державними

органами і профспілками.

Залежно від контингенту працівників, зайнятих згідно з певними професіями і видами праці в окремих галузях промисловості або сферах економіки, складається так звана сегментація ринку праці, під якою розуміється розбиття ринку на окремі сектори-сегменти на основі відмінностей в потребах, характеристиках або поведінці працівників. При цьому відбувається розділення пропозиції робочої сили і попиту на неї на групи, котрі об'єднують сукупності людей, які однаково реагують на один і той же спонукальний мотив зайнятості.

Політика зайнятості, що проводиться в різних країнах, визначає наявність двох основних моделей ринку праці – зовнішньої і внутрішньої. Складниками формування моделі ринку праці є системи профпідготовки, методи підвищення професійного і кваліфікаційного рівня, практика просування працівників і заповнення вакантних робочих місць, особливості регулювання кадрової політики організацій на основі колективних договорів. Кожній моделі ринку праці відповідають і свої системи виробничих відносин.

Зовнішній ринок праці передбачає географічну і професійну мобільність робочої сили між організаціями. В рамках такого ринку підприємства комплектуються кадрами ззовні, підбирають готових працівників, розраховували на їхню підготовку назовні, зокрема на інших підприємствах; основна форма підготовки кадрів – учнівство.

Внутрішній ринок праці ґрунтується на професійному русі працівників усередині організації. Професії працівників, замкнуті внутрішнім ринком праці, складніше використовувати в інших організаціях, оскільки вони мають специфічний, властивий даній організації характер. Крім того, і система виробничих відносин на внутрішньому ринку праці, де і гарантії зайнятості, і матеріальне становище працівника (рівень заробітної платні, обсяг соціальних виплат і пільг) залежать від стажу роботи на даному підприємстві, перешкоджають переходу працівника в інші організації.

В умовах різноманіття форм власності, різних рівнів розвитку окремих регіонів, особливих умов зайнятості в мегаполісах і монопромислових містах можливе існування в рамках загальнонаціонального ринку праці різних регіональних моделей. Так, ринок праці в великих промислових центрах з розвинутою інфраструктурою може успішно функціонувати у відкритому режимі: працівники, звільнені з одного підприємства, мають широ-

кий вибір працевлаштування; період безробіття у цих осіб, як правило, не тривалий. Інша справа на територіях, де функціонує одна крупна організація, в якій працює переважна більшість працездатного населення цієї території. Спад виробництва або його зупинка в цьому випадку має важкі наслідки для жителів даного регіону. У сільських районах з переробною сільськогосподарською продукцією промисловістю, в регіонах з сезонними галузями промисловості ринки праці також мають свої особливості.

У зв'язку з цим можна сказати, що регіональна структуризація ринку праці є найважливішим компонентом політики зайнятості. Іншим важливим видом структуризації ринку праці є структуризація за демографічними і професійними ознаками окремих категорій і груп працездатного населення.

За **демографічними** ознаками розрізняються ринки праці молоді, жінок, інвалідів, трудящих похилого віку. Вони розрізняються за ступенем мобільності, рівнем працездатності та активності на ринку праці та іншими характеристиками.

До **професійних** ринків праці можна віднести: ринок праці інженерів, ринок праці учених, ринок праці вчителів, ринок праці лікарів і т.д. На професійних ринках праці працівників об'єднують професійні інтереси, що виходять за рамки організацій, де вони зайняті. За кордоном для фахівців вищої і середньої кваліфікації нерідкі випадки об'єднання в професійні організації, суспільства або асоціації інженерів, лікарів і т.п.

Структуризація ринку праці за різними ознаками дозволяє проводити диференційовану політику на ринку праці.

Різний рівень гарантій зайнятості різних категорій працівників уможливив утворення так званого дуального ринку праці, який передбачає розподіл працівників на тих, у кого сильні гарантії зайнятості, висока заробітна платня, соціальні пільги, інакше кажучи – висока якість трудового життя, і на тих, у кого слабкі гарантії зайнятості. Дуальний ринок праці може існувати як в економіці в цілому, так і в окремих галузях і на підприємствах, поділяючи всіх зайнятих на первинні і вторинні ринки праці.

Важливого значення в умовах переходу до ринку набувають гнучкі форми зайнятості або **гнучкий ринок праці** – комплекс заходів соціально-економічного, виробничого та юридичного характеру для швидкого пристосування діяльності організацій до змін в умовах господарювання.

Гнучкість ринку праці включає декілька основних аспектів: територі-

альну і професійну мобільність робочої сили; гнучкість витрат на робочу силу (включаючи гнучкість рівня, структури і диференціації заробітної платні); гнучкість в управлінні людськими ресурсами на рівні підприємства (наймання, ротація, редукція, звільнення); гнучкість регулювання робочого часу.

Таким чином, управлінню піддається як попит, так і пропозиція праці з боку робочої сили організації. На розширення пропозиції чинять вплив такі дії адміністрації, як заповнення робочих місць шляхом переміщення власних працівників; заохочення освоєння працівниками інших професій; врахування особистих інтересів працівників; заохочення розумної внутрішньо-організаційної плинності.

Вплив на працівника з метою пристосування його до потреб виробництва і забезпечення його ефективної зайнятості здійснюється через вимоги до якості робочої сили, її кваліфікації, через мотивацію до праці, активне підключення працівника до професійної мобільності і т.д.

Тільки будучи правильно організованим, процес використання робочої сили на внутрішньому ринку праці забезпечує повне використання трудового потенціалу працівника, його можливостей, особистісних якостей.

1.4. Державна система управління трудовими ресурсами

Державна система управління трудовими ресурсами України включає сукупність органів державної законодавчої, виконавчої та судової влади і управління, централізовано регулюючих основні соціально-трудові відносини, а також методи управління і механізм їх використання. Її завданнями є: ухвалення законів, контроль за їх виконанням, вироблення і реалізація політики і рекомендацій в області соціально-трудових відносин в країні, що охоплюють питання оплати і мотивації праці, регулювання зайнятості і міграції населення, трудового законодавства, рівня життя і умов праці, організації праці і конфліктних ситуацій і т.д. В умовах ринкових відносин державне регулювання соціально-трудових відносин носить обмежений характер і, як свідчить досвід розвинених країн, стосується питань трудового законодавства, зайнятості, оцінки рівня життя і деяких інших.

В умовах сучасної України для сфери праці характерний перехід від монополії держави в адміністративному визначенні правил регулювання соціально-трудових відносин до їх програмно-нормативної регламентації на

засадах демократизації та регіоналізації. Це означає встановлення за допомогою нормативних актів (законів, наказів, постанов) меж дій суб'єктів соціально-трудових відносин. До таких нормативних актів відносяться: основи законодавства про працю, пенсійне законодавство; закон про індексацію доходів населення; закон про зайнятість; нормативні акти про захист соціальних і трудових прав окремих категорій громадян (інвалідів, молоді, матерів з дітьми), професіональних груп трудящих тощо.

Трудовий кодекс України регламентує трудову поведінку в різних ситуаціях (прийом на роботу, звільнення, охорона праці, компенсації працівникам, відпустки тощо) представників адміністрації, найманих працівників, профспілок. Закон про банкрутство в окремих статтях регулює відносини між трудовими колективами і адміністрацією у разі санації (банкрутства) підприємства, охоплюючи більш вузьке коло питань (виплата заробітної плати і порядок звільнення). У законодавстві закріплені права і обов'язки сторін і у таких питаннях, як захист від дискримінації, застосування дитячої праці, безпека, гігієна праці та інші.

Програми за масштабами є загальнонаціональні або міжрегіональні (наприклад, Програма сприяння зайнятості населення, Програма підтримки малого підприємництва), галузеві (наприклад, Програма санації неперспективних і особливо збиткових шахт і розрізів вугільної промисловості), приватні (наприклад, програма самозайнятості).

Склад основних органів і організацій, утворюючих державну систему управління трудовими ресурсами України є таким.

Законодавча влада здійснює ухвалення законів, що містять обов'язкові правила поведінки, зокрема в області соціально-трудових відносин. Вона представлена Верховною Радою України.

Закони в області трудового законодавства приймаються Верховною Радою України.

Значну роль у здійсненні парламентського контролю відіграють комітети. Комітети і комісії – органи, що сприяють ефективній діяльності парламенту, реалізації його компетенції через підготовку, експертизу, обґрунтування законів і інших нормативних документів.

Органи виконавчої влади здійснюють виконання законів; на них покладається виконавчо-розпорядча діяльність. Виконавчу владу здійснює Уряд України. Діяльність Уряду охоплює, по суті, всі сторони життя суспі-

льства. У сфері управління економікою він розробляє загальнонаціональний бюджет, програми економічного розвитку. У сфері соціальної політики – програми соціального розвитку тощо. Уряд формує галузеві міністерства, служби і агентства, в тому числі спеціалізовані на питаннях праці і управління трудовими ресурсами, а також освітні й наукові. До складу галузевих і інших міністерств і відомств входять підрозділи з управління кадрами, працею, оплатою праці і т.п.

Судові органи здійснюють правосуддя: покарання порушників, розв’язання проблем, конфліктів, пов’язаних із застосуванням трудового законодавства. Судову владу представляють суди: Верховний, Вищий Арбітражний і Конституційний, а також Міністерство юстиції.

Міністерство юстиції забезпечує реалізацію державної політики, зокрема в соціально-трудовій області. Його завданнями є:

- участь в правовому забезпеченні нормотворчої діяльності Президента і Уряду (здійснює експертизу законів, розробляє проекти нормативних актів);
- державна реєстрація нормативних актів центральних органів виконавчої влади стосовно прав, свобод і законних інтересів громадян;
- організація і розвиток системи юридичних послуг з метою реалізації прав, свобод і законних інтересів громадян;
- співпраця з асоціаціями адвокатів в інтересах розвитку правової допомоги громадянам;
- підвищення кваліфікації кадрів установ і організацій юстиції;
- участь в правовій освіті громадян і ін.

У розв’язанні низки соціально-трудових проблем важливу роль відіграють також різні організації **профспілок** (при укладанні колективних договорів, генерального і галузевих (тарифних) угод і ін.). Через профспілку працівники і роботодавці домовляються з таких питань: форма, система, розмір оплати праці, грошові винагороди, допомоги, компенсації, доплати; механізм регулювання оплати праці, враховуючи зростання цін і рівень інфляції; зайнятість працівників; тривалість робочого часу і часу відпочинку, а також відпусток; заходи з поліпшення умов і охорони праці; медичне і соціальне страхування; інтереси працівників при приватизації підприємств і відомчого житла; техніка безпеки і охорона здоров’я працівників на виробництві.

У профспілковому русі України зараз виділяються такі організаційні об'єднання:

- традиційні (офіційні) профспілки (ФНПУ – Фонд незалежних профспілок України). У її структуру входять галузеві профспілки і регіональні профоб'єднання;
- альтернативні профспілки демократичного спрямування;
- локальні профспілки – нечисленні, організаційно відокремлені в масштабах міста;
- профспілки працівників недержавного сектора.

Багато питань управління трудовими ресурсами розглядаються з урахуванням міжнародних угод, конвенцій і інших документів у сфері праці, які є обов'язковими для держав – членів МОП, яким є і Україна.

Центральним органом виконавчої влади, що здійснює керівництво роботою із забезпечення єдиної державної політики в області праці, зайнятості і соціальних питань і водночас координує роботу по цих напрямках в Україні, є Міністерство соціального розвитку, який працює у взаємодії з центральними органами виконавчої влади. Це міністерство, підвідомчі йому організації, установи, підприємства і органи з питань праці і зайнятості населення утворюють єдину державну систему управління соціально-трудовими питаннями в Україні.

Міжнародна організація праці (МОП) – тристороння організація, у якій представлені працівники, роботодавці і державні органи з рівними правами у процесі прийняття рішень. Результати цієї діяльності щорічно обговорюються на тристоронній конференції праці.

Цілі МОП – вироблення угод, міжнародних конвенцій у сфері праці за наступною їхньою ратифікацією державами – членами МОП; створення системи контролю й нагляду за виконанням принципів і стандартів, установлених конвенціями у сфері трудових відносин; розробка проектів і програм із надання допомоги дрібним підприємствам з метою підвищення зайнятості в країнах третього світу; вивчення і аналіз тенденцій і вироблення напрямків розвитку систем професійного навчання у світі; проведення міжнародних конференцій, семінарів з питань трудових відносин (соціальне партнерство, умови і оплата праці, трудове законодавство, зайнятість населення тощо) та ін.

Державну систему управління трудовими ресурсами України можна

охарактеризувати з двох боків: з погляду тих завдань, функцій, процесів, виконання яких вона повинна забезпечити і для вирішення яких створена; і з погляду організаційно-структурного складу, тобто наявності органів державної влади і управління, дослідницьких і навчальних інститутів і організацій, покликаних виконувати ці завдання й функції.

За складом і характером завдань державна система управління трудовими ресурсами в її нинішньому вигляді охоплює достатньо широке коло проблем, включаючи наукові дослідження та їх практичну реалізацію у сферах соціально-трудова відносин в Україні, мотивації і оплати праці, організації і нормуванні праці, вивчення і регулювання зайнятості населення і його міграції, трудового законодавства, охорони і умов праці, рівня життя, соціального партнерства, професійного навчання і підвищення кваліфікації тощо.

Основними напрямками вдосконалення державної системи управління трудовими ресурсами є:

- проведення глибокого всебічного аналізу проблем управління трудовими ресурсами країни з точки зору їх формування, використання, розвитку, зайнятості, міграції. Необхідність в такому аналізі пояснюється тим, що в умовах ринкової економіки відбувається певний перерозподіл об'єму завдань в області соціально-трудова відносин між загальнонаціональними і регіональними органами управління. Деякі питання, наприклад, в області оплати і мотивації праці, значною мірою знаходяться в компетенції самих підприємств і організацій;
- ретельне вивчення і аналіз напрямів досліджень таких організацій, як НДІ праці і соціального страхування, Український центр охорони і продуктивності праці, з метою визначення і чіткішого розмежування напрямів їх досліджень і розробок, усунення дублювання і переорієнтації їх діяльності на ринкові умови господарювання.

КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ ДО РОЗДІЛУ 1

1. Назвіть історичні віхи становлення в Україні сучасних видів підприємства.
2. Що визначало особливості соціально-трудових відносин в радянський період вітчизняної історії?
3. Назвіть групи теорій управління персоналом і видатних учених – представників цих теорій.
4. Як мінялися завдання керівників організацій з розвитком теорій управління персоналом?
5. Назвіть основні етапи розвитку управління персоналом.
6. Перерахуйте умови, що створюють соціальне середовище організації.
7. Як соціально-економічне становище країни впливає на організацію, її соціальне середовище?
8. У чому полягають особливості соціології праці як наукової дисципліни?
9. Які ознаки характеризують трудову діяльність як соціальне явище?
10. Розкрийте зміст основних соціальних функцій праці.

2. СУТНІСТЬ ТА ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

2.1. Управління персоналом як визначальна функція менеджменту

На підприємстві, як відзначає видатний представник класичного менеджменту Анрі Файоль, виокремлюють 5 сфер:

- 1) технічна;
- 2) комерційна;
- 3) фінансова;
- 4) сфера послуг;
- 5) управлінська, або менеджерська сфера, котра забезпечує цілісність функціонування усіх сфер підприємства.

Менеджмент – це вид діяльності з управління людьми задля досягнення оптимальних економічних результатів підприємства. Менеджмент включає в себе управління всіма ресурсами підприємства: сировинними, фінансовими, а також трудовими, тобто персоналом з метою найбільш ефективної виробничої діяльності.

Отже, менеджер – це спеціаліст з управління, який визначає: що робити, як (тобто які засоби і технологію виробництва використовувати) і хто виконуватиме намічене (управління персоналом).

Персонал – це сукупність найманих працівників конкретного підприємства. Анрі Файоль розглядає персонал підприємства як “соціальний організм”.

Процес управління у розумінні Анрі Файоля полягає у досягненні певних цілей за гармонічного функціонування “матеріального і соціального організму підприємств”.

У своїй роботі “Загальне і промислове управління” (1916 р.) А.Файоль писав: “Управляти – означає передбачати, організовувати, розпоряджатися, координувати і контролювати. Передбачати, тобто враховувати прийдешнє і виробляти програму дії; організовувати, тобто будувати подвійний – матеріальний і соціальний організм підприємства; розпоряджатися, тобто примушувати персонал належно працювати; координувати, тобто зв’язувати, об’єднувати, гармонізувати всі дії і зусилля; контролювати, тобто піклуватися про те, щоб все відбувалося згідно з встановленими правилами і окремими розпорядженнями”.

Персонал утворює найбільш складну для управління соціальну складову підприємства. Вона надзвичайно вразлива до методів управлінської дії. Якщо таку дію здійснювати за допомогою грубих і застарілих методів, то ефективність виробництва падає. Водночас точні рішення, вірно вибрані методи впливу можуть дати значне перевищення очікуваних результатів по відношенню до проведених дій. Тому управління персоналом розглядається як ключове в системі управління підприємством, як визначальна функція менеджменту.

Управління персоналом – складова частина системи управління, що визначає функції менеджменту, оскільки включає не тільки функціональний підрозділ, що займається роботою з персоналом, а й усіх керівників від директора до бригадира, а також керівників функціональних підрозділів, що виконують функції технічного, виробничого, економічного керівництва, керівництва зовнішніми господарськими зв'язками і т.д. Таким чином, система управління персоналом є “стрижнем” системи управління організації.

2.2. Управління персоналом як закономірний процес розвитку

Персонал включає всіх працівників організації, за виключенням його власника, якщо він не виконує яких-небудь виробничих функцій. Будь-яке управління є управління людьми, тому управління персоналом нерозривно пов'язано зі всією історією управління. Проте до початку XX століття управління персоналом як специфічна функція не виокремлювалося з управління в цілому і здійснювалося на основі досвіду, традиції і здорового глузду.

Значущість керівництва персоналом у давнину різко підвищувалася при управлінні великими масами людей: арміями, будівниками крупних споруд (пірамід, каналів тощо).

Перші кроки на шляху спеціалізації функції управління персоналом були зроблені в середньовічних гільдіях і цехах – об'єднаннях ремісників: каменярів, чинбарів, теслярів і т.п. В них виявлялася турбота про поліпшення умов праці, оплати і життя працівників, навчання учнів, а також здійснювалося регулювання професійною кар'єрою.

Розвиток капіталізму, промислова революція витіснили цехову організацію. На зміну мануфактурам та майстерням прийшли фабрики з великою кількістю робітників, колективним характером праці, його жорстким і

детальним розділенням, у тому числі поляризацією управлінських і виконавчих функцій. Це сприяло підвищенню інтенсивності й експлуатації праці, посиленню відчуження простих працівників від управлінців, до загострення соціальних конфліктів на підприємствах і у суспільстві загалом.

З поширення нової техніки зросла й конкуренція між фабриками, які випускали однорідну продукцію. Зниження витрат виробництва з використанням машин однакової продуктивності забезпечувалося за рахунок підвищення інтенсивності праці трудящих, подовження тривалості робочого дня і відносному зниженню їх зарплати. Дисбаланс ринку праці на користь значного перевищення пропозиції робочої сили над попитом дозволяв це робити на основі все більш жорстких заходів адміністративного примусу. Смертність робітників, особливо малолітніх, була надзвичайною. Все це неминуче загострювало виробничих відносин, а порушення громадянських прав на тлі безвихідного зубожіння спонукало робітників не тільки до професійної, а й соціальної консолідації. Наслідки поглиблення такої соціально-економічної ситуації було прогнозовано. Це все описав Карл Маркс у “Капіталі”.

Вживання феодальних методів управління персоналом на фабриках суперечило ефективному використуванню нової техніки. Непоправною вадою цього типу організації праці було властиве їй протиставлення інтересів найманих робітників і адміністрації в участі у виробничому процесі.

Тому є закономірним, що перші експерименти по реформуванню феодальних методів управління з метою їх гуманізації дали високі економічні результати. Одним з перших такий експеримент, який можна б було класифікувати як управлінську інновацію, здійснив успішний англійський управитель текстильною фабрикою Роберт Оуен. Він створив виробничі общини, в яких на відміну від примушення до праці проголошувалася взаємна моральна відповідальність всіх членів общини за результат її діяльності. При цьому передбачалося зрівняння як у розподілі, так і у володінні засобами виробництва. Допускалися деякі своєрідні форми морального стимулювання. Так, наприклад, кожному працівнику за хорошу роботу видавалися дощечки білого кольору, а погано працюючому – чорного кольору. Кожний відчував себе відповідальним не перед експлуататором-господарем, якого і обдурити було не гріх, а перед своїми товаришами, які є у всьому між собою рівні і мають спільні інтереси.

Очевидно, що такі співтовариства могли існувати у той час тільки як замкнуті соціальні системи. Взаємодія з соціальним середовищем неминуче руйнувала моральні основи їх об'єднання, що і підтвердив подальший хід історії.

Проте общини Оуена проіснували в Англії досить тривалий час, щоб довести не тільки дієвість нових принципів управління людьми, що виключають суб'єктивне свавілля управлінської дії на користь гуманізації виробничих відносин, визнання особистісних цінностей кожного працівника.

Історичний розвиток суспільних процесів переконливо свідчило про прагнення трудящих не до економічної зрівнялівки, а до громадянської рівності й свободи, що й було підставою для реформування системи управління персоналом на виробництві для створення нової культури праці як головного чинника підвищення продуктивності праці.

Суспільна потреба в реформуванні системи управління на виробництві, заснованої на ідеях громадської рівності і свободи, найвиразніше виявилася і знайшла свою практичну реалізацію в США, чому сприяло ситуація на американському ринку праці, де попит на робочу силу випереджав її пропозицію. Це відрізняло ринок праці США від європейських країн, де пропозиція робочої сили перевищувала потреби промисловості, що розвивається. Цьому були дві причини:

- 1) демографічна ситуація, що визначалась меншою, ніж в Європі, густотою населення;
- 2) особливі соціально-економічні причини.

Якщо в Європі забезпечення промисловості робочою силою здійснювалося за рахунок обезземелення селян, витіснення їх з сільськогосподарського виробництва, то в США спостерігався протилежний процес масового наділення землею всіх громадян, охочих зайнятися селянською працею.

Через це в американській промисловості спостерігалось зростання вартості робочої сили. Проте при цьому управління працею здійснювалося на основі традиції феодальної мануфактури, орієнтованої на використання великої кількості дешевої робочої сили за допомогою негативних стимулів (економічні санкції, звільнення), що викликало незадоволеність працівників і актуалізувало проблему вдосконалення управління персоналом.

Одним з перших, хто звернувся до цієї проблеми, був видний представник класичного менеджменту Фредерік Уїнслоу Тейлор (1856-1915 рр.).

Результати його дослідження і склали фундамент наукового менеджменту і теорії управління персоналом.

Спочатку Тейлор намагався вирішити питання зростання продуктивності праці шляхом вдосконалення традиційної техніки, за рахунок вдосконалення режимів обробки металів. Проте це успіху не принесло, оскільки лімітувалося низькою продуктивністю підсобного робітництва, зайнятого ручною працею, що не дозволяло істотно підвищити економічну ефективність виробництва в цілому.

Усвідомлення цього факту спонукало Ф.У. Тейлора кардинально змінити предмет своїх досліджень і сконцентрувати свою увагу на проблемах організації праці. Він дійшов висновку, що хороша організація і погане устаткування дає кращі результати, ніж найкраще устаткування за слабкої організації. Він також переконався у безперспективності вдосконалення мануфактурної організації праці, непоправним пороком якої було:

- 1) властиве їй протиставлення інтересів найманих робітників і адміністрації у виробничому процесі;
- 2) жорсткий нагляд за робітниками;
- 3) негативна оцінка будь-якої ініціативи із вдосконалення процесу праці з метою збільшення заробітку при постійному намаганні аміні стації підвищити інтенсивність праці робітників;
- 4) розпливчастість регламентів трудової діяльності на користь суб'єктивного їх трактування з боку адміністрації фабрики.

Революційність ідей Ф. Тейлора полягала в докорінній зміні взаємодії у виробничому процесі виробничого і управлінського персоналу, відхід від колишньої конфронтації до соціального партнерства.

Тейлор висунув строгу наукову систему раціональної організації праці. У її підґрунтя покладено чотири наукові принципи, які він називав законами управління:

1. Створення адміністрацією наукового фундаменту на зміну старих грубих практичних методів роботи, наукове дослідження кожної операції.
2. Відбір робітників на основі наукових критеріїв, їх тренування і навчання.
3. Співпраця адміністрації з робітниками у справі практичного упровадження НОП.
4. Рівномірний і справедливий розподіл обов'язків між робітниками і

адміністрацією.

Стара система управління відкидалася Тейлором перш за все за суб'єктивізм, свавілля і некомпетентність, там, де повинні панувати об'єктивність і строгий розрахунок. Підприємець за власним розсудом знижував робітникам розцінки, підбирав устаткування і кадри. І ніхто не міг приборкати це свавілля.

На противагу цьому розвиток наукової організації праці пропонує вироблення правил, законів, які ставлять заслін суб'єктивізму і свавіллю.

У науково організованому управлінні, вважав Тейлор, повинні існувати об'єктивні закони або істини, яким зобов'язані рівною мірою підкорятися все: і адміністрація, і робітники. Йдеться про норми праці, які встановлюються в наукових експериментах, але узгоджуються і приймаються обома сторонами – працівниками і роботодавцями, і визнаються ними як об'єктивний закон, що стоїть вище за всяке свавілля і суб'єктивізм, а перед законом всі рівні і незалежно від посади зобов'язані йому підкорятися.

Система наукового управління Тейлора вперше поставила трудові відносини на чітку правову основу. Це і є новий тип співпраці, за якої ворогуючі сторони стають рівними партнерами.

Теорія і практика тейлоризму панувала в країнах Заходу впродовж кількох десятиліть, аж до 1980-х років. Однак згодом тейлорівська модель праці й управління усе частіше стала буксувати. Причиною певного старіння тейлорівської моделі організації виробництва і управління було підвищення ролі персоналу у сучасному суспільстві, зумовлене такими обставинами:

1. Принципові зміни змісту праці, викликані впровадженням нової техніки, технології і методів виробничої техніки. Автоматизація виробництва звільнила людину від більшості механічних функцій, підвищила інтелектуальний зміст праці, значущість відповідальності і самоконтролю працівника.

2. Макроекономічні чинники: загострення конкуренції на світовому ринку, підвищення значущості якості продукції.

3. Широке використання колективних форм організації праці, в яких, як показав досвід передових підприємств, багатофункціональність і висока відповідальність працівника виявляється максимально повно. Прикладом широкого використання колективних форм організації праці є япон-

ська система управління, яку називають “колективістською”, на відміну від “індивідуалістичної” американської моделі. “Колективістська” система управління передбачає пріоритет загальних, колективних цілей в системі управління, тісний взаємозв’язок успіху працівника з процвітанням всієї організації (система довічного найму), колективну зацікавленість у виконанні роботи, групову, корпоративну систему цінностей і т.д.

4. Підвищення освітнього і культурного рівня працівника, зростання його запиту до трудової діяльності. У 1990-х рр. формувався новий, зріліший тип працівника, який не задовольняється слухняністю і знеособленою, механічною трудовою старанністю, а прагне віднайти в трудовій діяльності сенс життя, стати активним співучасником або навіть “співхазяїном” виробництва. Такого працівника вже ніяк не влаштовує тейлорістська система організації праці, яка відводила йому роль механічного виконавця вказівки керівництва.

5. Розвиток демократії в суспільстві і на виробництві. Вплив демократії в суспільстві на персонал і управління ним здійснюється шляхом формування відчуття власності, достоїнства, повага прав особи (трудових і соціальних прав), очікування демократичного стилю керівництва, готовності до участі в справах організації через прийняття законів, які регулюють відносини на виробництві і захищають права працівників.

Безпосередній вплив на становище персоналу і управління ним здійснює виробнича демократія: виробнича (робітники) ради, професійні організації, тарифні угоди і т.п. Деякі підприємства взагалі є колективною власністю їх працівників, які мають права на прийняття важливих управлінських рішень.

6. Зростання ціни праці. В розвинених країнах ціна праці вельми велика.

Все це підвищує значущість персоналу в сучасному виробництві і водночас – науки про його ефективне використання.

Історія управління людськими ресурсами уявляється нам шляхом до самостійного статусу цього аспекту управління. Адже довгий час серед інших форм управлінської діяльності, будь то сфера виробництва або збуту, управління людськими ресурсами розглядалося лише як неминуче зло, яке деякою мірою може сприяти загальним результатам організації. Функції управління кадрами були обмежені, головним чином, наймом і обліком ви-

користовування робочого часу, очолювалися самим керівником і були частиною його основної роботи.

Розвиток капіталізму і промислової революції супроводжувалися тим, що на зміну мануфактурі прийшли фабрики з великою кількістю працівників, поляризацією управлінських і виконавських функцій, загостренням соціальних конфліктів на підприємствах і в суспільстві в цілому.

У цих умовах у керівників підприємств з'явилася потреба в попередженні, згладжуванні і безболісному розв'язанні виробничих конфліктів, в налагодженні партнерських відносин між адміністрацією і решти співробітників. У новій ситуації традиційні керівники, що завідували всіма справами організації, вже не справлялися із завданням управління персоналом. Для роботи з кадрами і налагодження відносин між співробітниками і керівництвом на підприємстві потрібні спеціальні працівники і навіть підрозділи.

1912 р. вважається приблизною датою появи відділу кадрів в сучасному значенні слова, хоча на окремих підприємствах у формі відділу найму вони були створені значно раніше. У 20-е рр. ХХ століття в США набувають поширення служби по добробуту, які займалися налагодженням відносин між адміністрацією і робітниками, з'ясовували їх настрій, доводили їх вимоги до керівництва, нагороджували робітників за добросовісну працю, влаштовували спільні святкування, запобігали створенню союзів, оформляли кадрову документацію.

У 30-ті рр. активізувався профспілковий рух, зросло втручання держави в діяльність корпорації, увагу підприємців привернули рекомендації промислових психологів і соціологів. Роботу відділу кадрів було переорієнтовано на розбір скарг, ведення переговорів про укладення трудових угод, загальний контроль за роботою з кадрами на підприємстві. Це спричинило його перейменування у відділ виробничих взаємостосунків.

Економічний розвиток індустріально розвинених країн в післявоєнний період був пов'язаний з підвищенням ролі науково-технічного прогресу. У 50-60-х рр. швидкими темпами розвивалися нові галузі, що визначають науково-технічний прогрес: атомна, аерокосмічна, радіотехнічна, хімічна, електротехнічна. Трудові ресурси, реагуючи на ці зміни, набували нових якостей: все більше з'являлося грамотних працівників з іншим ставленням до участі в праці, до умов і організації трудового процесу.

Проте керівники більшості крупних підприємств в ці роки виходили з

непохитності системи технократичного управління, що склалася. Основні зусилля менеджменту в області управління людськими ресурсами в цей період були зосереджені навколо юридичного забезпечення в системі трудових відносин в корпорації, розробки численних внутрішньофірмових стандартів і нормативів, що регламентують організацію і оплату праці.

Поступово бюрократичне управління людськими ресурсами вступило в серйозне протиріччя з інтенсивним розвитком науково-технічного прогресу. Проявом цього було посилення відчуженості персоналу у виробництві більшості розвинених країн, падіння задоволеності працею, висока текучість кадрів. На початку 70-х рр. XX століття на заводах Форда, “Вольво” воно досягало близько 30 %. У цей період відзначалось, що в США більшість американських робітників переживає почуття безвиході, неповноцінності. Причини бачили у відчуженні робітників через високу інтенсифікацією праці, надмірне використання понаднормових робіт і т.д.

Негативні тенденції в першу чергу відчули корпорації, орієнтовані на прискорення науково-технічного прогресу. Вони вдалися до контрзаходів – упровадження експериментальних систем організації праці, спрямовані на згладжування негативних наслідків відчуження робітників (пасивна поведінка або протест проти існуючих умов трудової діяльності). У цей час запроваджувався метод збагачення праці, а саме:

- наділення робітників додатковими повноваженнями з прийняття рішень стосовно питань їхньої поточної діяльності;
- усунення жорстких форм контролю і підвищення ролі самоконтролю, підвищення відповідальності за виконану роботу;
- урізноманітнення та ускладнення робочих завдань, які підвищують інтерес до праці;
- забезпечення кожного робітника “зворотним зв’язком” зі своїм керівництвом.

Було розгорнуто рух на підвищення ефективності управління в цілому і управління персоналом зокрема. Зміни торкнулися насамперед форм кооперацій праці, система матеріального заохочення, організації робочого часу, підходів до “участі в управлінні” корпораціями.

Пошуки менеджменту привели до застосування нових модифікацій колективних форм організації праці, таких як “групи бездефектного виробництва” (з колективною відповідальністю за зниження браку), виникли про-

образи “гуртків якості”.

Удосконалювалась система матеріального стимулювання, посилилась залежність розмірів винагороди від кінцевих результатів роботи співробітника і діяльності компанії в цілому.

Менеджмент зайнявся перебудовою традиційної організації робочого часу. Застосовувались нові форми організації праці, що передбачали значну самостійність виконавця у встановленні часових меж своєї трудової діяльності (початок і закінчення роботи, перерви для відпочинку і т.д.).

Великий інтерес став виявлятися до проблеми участі працівників до управління. Це було пов’язано як із розвитком демократії, так і з бажанням використовувати організаторський, творчий і інтелектуальний потенціал робітників і службовців. Питання праці і виробництва узгоджувались адміністрацією й персоналом через систему колективних угод, утворювались ради підприємства.

У кінці 70-х рр. XX століття серед керівників організацій стало все більше поширюватися розуміння того, що перехід до нового типу економічного розвитку невіддільний від якісного вдосконалення всієї системи управління працею, що управління людськими ресурсами є чинником ефективності організації, важливість якого постійно зростає.

Найважливішими особливостями сучасного процесу вдосконалення внутрішньофірмового управління є:

- розширення повноважень виконавців на місцях і зміна форми контролю;
- спільне ухвалення господарських рішень і створення атмосфери довіри на фірмі;
- розвиток механізмів планування кар’єри і “довічної зайнятості” для ключових працівників;
- широке бачення проблем і цілісний підхід до людських ресурсів у зв’язці зі стратегічними установками фірми.

2.3. Управління персоналом: поняття і цілі

Предметом науки управління персоналом є трудові відносини, з’ясування забезпеченості організації кадрами, створення умов для їх ефективного використання, професійного і соціального розвитку відповідно до цілей організації і суспільства.

Відповідно до цього повинне бути забезпечено управління персоналом організації. Начасі в нашій країні необхідне вдосконалення системи управління персоналом, оскільки колишня адміністративно-командна система не розв'язувала безлічі проблем, що виникали між працедавцем і найманим працівником, що особливо виразно виявилось в останні десятиліття XX століття.

Можна виділити три чинники впливу на людей в організації:

1. Ієрархічна структура організації, де головний засіб впливу – це адміністративні методи, тиск на людину зверху шляхом примусу, контролю над розподілом матеріальних благ.

2. Культура, тобто вироблювані суспільством, організацією спільні цінності, соціальні норми, установки поведінки, які примушують індивіда поводитися так, а не інакше без примусу.

3. Ринок, заснований на використанні економічних важелів.

У адміністративно-командній системі панували жорсткі адміністративні методи управління персоналом за допомогою плану, наказів і т.ін., які характеризувалися прямим директивним характером дії на людей.

З переходом до ринкових відносин відбувається відхід від жорсткої адміністративного впливу, практично не обмеженої виконавчої влади – до ринкових взаємостосунків, економічних методів.

Здійснювані в Україні ринкові перетворення суттєво змінили статус підприємства, встановили принципово нові відносини з державними органами, з виробничими та іншими партнерами, працівниками.

У зв'язку з цим змінюються відносини між керівниками організацій і підлеглими, між всіма працівниками всередині організації. Змінюється і ставлення до персоналу організацій через соціальну спрямованість економічних реформ, яка повертає керівників обличчям до людини, персоналу організацій і, зрозуміло, потребує інших (економічних і соціально-психологічних) методів управління персоналом.

До останнього часу саме поняття “управління персоналом” у нашій управлінській практиці було відсутнє, хоча у системі управління кожної організації існував відділ кадрів, який займався прийомом і звільненням працівників, не займаючись при цьому їх управлінням. Основну частину роботи з управління кадрами виконували керівники підрозділів.

Негативна сторона цього явища для вітчизняної господарської прак-

тики полягає в тому, що керівники часто виконують функції, до яких професійно не готові. Це, у свою чергу, веде до превалювання адміністративних методів керівництва.

На підприємствах України до останнього часу функції управління персоналом розділені між відділами кадрів, підготовки кадрів, відділом праці і зарплати, головним технологом, відділом техніки безпеки і лабораторією соціально-психологічних досліджень.

Основні функції відділу кадрів, як правило, пов'язані з оформленням прийому і звільнення співробітників, веденням обліку змін в характеристиках персоналу, видачею різного роду довідок тощо.

Функції відділу праці і зарплати зазвичай концентруються на нарахуванні і обліку зарплати, розробки інструкцій у цій області. На багатьох підприємствах відділ праці зайнятий також розрахунками норм праці.

У відділі головного технолога виконується проектування технологічних процесів, оснащення спеціального устаткування, а також проводяться розрахунки по встановленню норм праці.

Останніми роками на підприємствах України стали формуватися комплексні системи управління персоналом.

На підприємствах розвинених країн функціонує єдина служба управління людськими ресурсами, підлегла одному з віце-президентів компанії.

Нові служби управління персоналом створюються, як правило, на базі традиційних служб: відділу кадрів, відділу праці і заробітної платні, відділу охорони праці і техніки безпеки і інших.

Завдання нових служб полягають у реалізації кадрової політики і координації діяльності по управлінню трудовими ресурсами в організації. У зв'язку з цим вони починають розширювати круг своїх функцій і від суто кадрових питань переходять до розробки систем стимулювання трудової діяльності, управління професійним зростанням, запобігання конфліктам, вивчення ринку трудових ресурсів і т.п.

Для ефективного управління персоналом необхідне здійснення певних функцій. Функції управління персоналом є основними напрямками цього роду діяльності, спрямованими на реалізацію цілей підприємства.

Управління персоналом включає такі функції:

1. Визначення потреби в кадрах: в робітниках, інженерах, менеджерах і т.д., виходячи із стратегії діяльності фірми.

2. Аналіз ринку праці і управління зайнятістю.
3. Набір, відбір і адаптація кадрів.
4. Планування і контроль ділової кар'єри співробітників організації і їх професійного і адміністративного зростання.
5. Управління трудовою мотивацією.
6. Регулювання взаємостосунків керівництва з персоналом.
7. Управління конфліктами.

Управління персоналом переслідує дві цілі: організаційні і особистісні. Організаційні цілі пов'язують із забезпеченням ефективності підприємства, отриманням максимального прибутку. До особистісних відносять задоволеність членством у трудовому колективі, спілкування з товаришами, працею та його оплатою.

2.4. Місце й значення людського чинника у системі економічних ресурсів. Концепція “людського капіталу”

Основою добробуту людей є потенціал країни, який у свою чергу визначається економічними ресурсами.

Економічні ресурси включають у себе такі елементи:

1. Природні ресурси: корисні копалини, клімат, ліс, запаси води тощо.
2. Капітал, тобто засоби виробництва: споруди, верстати, обладнання тощо.
3. Трудові ресурси, які характеризуються чисельністю робітників і якісними характеристиками населення.
4. Підприємницька діяльність, тобто здатність підприємця об'єднати всі види ресурсів, раціонально їх використовувати для організації якого-небудь виробництва

Який з перелічених видів економічних ресурсів є джерелом багатства і процвітання країни?

Росія найбагатша у світі за природними ресурсами і перевершує всі розвинені країни Європи за чисельністю населення. Разом з тим, по показниках якості життя (споживання продуктів харчування, забезпеченість житлом, послугами, стану здоров'я і т.д.) Росія ніколи не виділялася з кращого боку, а в останні десятиліття опинилася в числі країн з найнижчим рівнем добробуту.

Лідером економічного розвитку в XVIII столітті були Нідерланди, в

XIX столітті – Англія. З кінця XIX століття, і особливо після Другої світової війни, США були лідером по основних показниках економічного розвитку і добробуту населення. Проте в останні десятиліття ситуація міняється внаслідок того, що деякі країни мають вищі темпи зростання ВВП на душу населення, ніж США, які вже втратили перше місце за рівнем життя.

Що стосується засобів виробництва, то, зрозуміло, вони виступають найважливішим чинником економічного розвитку. Так, підвищення темпів економічного зростання в США, що почалося в 90-і рр. XX століття, зумовлено, перш за все, використанням так званих високих технологій (в США з їх допомогою створюється 30 % ВВП, в Європі – близько 10 %), а також посиленням імміграції вчених і фахівців зі всього світу, зокрема з Росії, що підкреслює той факт, що технічний прогрес попри все його значення не є єдиним чинником економічного розвитку.

Ряд авторів гадають, що розвиток країни залежить від чисельності населення. Перевагою країн з великою кількістю населення вважають ємність ринку збуту.

Як свідчить досвід, вплив чисельності країни на результати господарської діяльності не можна вважати однозначним і визначальним. Високий рівень добробуту властивий як для країн з великою кількістю населення (США, Японія, Німеччина), так і для невеликих країн (Люксембург, Фінляндія).

Серед причин, що зумовлюють лідерство країн, на часі найбільш суттєвими визнаються ті, котрі пов'язані з якістю трудових ресурсів.

Сукупність якостей людини, які визначають продуктивність, ефективність його праці і можуть стати джерелами доходу для людини, сім'ї, підприємства і суспільства, утворюють поняття “людський капітал”.

Теорія “людського капіталу” з безлічі якостей, характеристик, що становлять потенціал людини, досліджує ті, які істотно впливають на зміни доходів індивідуума, підприємства і суспільства. Це здоров'я, освіта, професіоналізм, заповзятливість.

Принципові ідеї теорії “людського капіталу” були сформульовані Адамом Смітом. Найбільший розвиток ця теорія одержала в другій половині XX століття. Результати досліджень у цій області Гарі Беккера були відзначені Нобелівською премією з економіки за 1992 р. Його робота “Людський капітал” стала класикою сучасної економічної думки. Гарі Беккер здій-

снів практичний розрахунок економічної ефективності освіти.

Інвестиції у людський капітал аналізується принципово так само як і витрати на покупку обладнання, тобто вкладення у фізичний капітал. Проте не дивлячись на очевидні аналогії, необхідно враховувати такі особливості “людського капіталу”:

1. Права власності на людський капітал не можуть бути передані.

2. Витрати на освіту пов’язані із зменшенням вільного часу, тобто з втратою одного з важливіших благ людини.

3. Зміну людського капіталу залежно від витрат принципово неможливо виміряти з тією ж точністю, з якою вимірюють його стосовно устаткування.

Досвід розвинених країн засвідчує, що за інших рівних умов продуктивність праці і доходи зростає із збільшенням витрат на загальну і спеціальну освіту. При оцінці ефективності освіти зіставляються витрати в теперішньому часі і результати в майбутньому. Тому індивідуум (або підприємство, суспільство) повинен визначати цінності майбутніх вигод.

Відправним пунктом для Г. Беккера слугувало уявлення про те, що вкладання своїх коштів у підготовку й освіту примушує учнів і їх батьків поводити себе раціонально, зважуючи усі вигоди і витрати.

Прямі витрати включають оплату за навчання, гуртожиток і т.д. Непрямі (упущені можливості) – це втрачені заробітки, тобто заробітки, які міг би отримати студент за рік навчання. По суті, втрачені заробітки – це і є цінність часу учнів, який пішов на формування ними свого людського капіталу.

Рентабельність вкладень у освіту людини =

= доходи від освіти – витрати освіти

Доход від освіти = позиттєва зарплата тих, хто закінчив коледж –
довічна зарплата тих, хто не закінчив коледж

Витрати освіти = прямі витрати + непрямі витрати

КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ ДО РОЗДІЛУ 2

1. Дайте визначення понять “управління”, “менеджмент” і “менеджер”.
2. Розкрийте сутність персоналу як об’єкта та суб’єкта управління.
3. Еволюція розвитку процесу управління персоналом.
4. Розкрийте основні функції управління персоналом.
5. Покажіть місце і значення людського фактора у системі економічних ресурсів.
6. Поняття і сутність концепції “людського капіталу”.

3. СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

3.1. Концепція управління персоналом в організації

Основним структурним підрозділом з управління кадрами в організації є відділ кадрів, на який покладені функції по прийому і звільненню кадрів, а також організації навчання, підвищення кваліфікації і перепідготовки кадрів. Для виконання останніх функцій нерідко створюються відділи підготовки кадрів або відділи технічного навчання.

Відділи кадрів не є ні методичним, ні інформаційним, ні координуючим центром кадрової роботи. Вони структурно роз'єднані з відділами організації праці і заробітної платні, відділами охорони праці і техніки безпеки, юридичними відділами та іншими підрозділами, які виконують функції управління кадрами. Для розв'язання соціальних проблем в організаціях створюються служби соціального дослідження і обслуговування. Схема організаційної структури системи управління персоналом організації, що склалася, наведена на рис. 3.1.

Служби управління персоналом, як правило, мають низький організаційний статус, є слабкими в професійному відношенні. Через це вони не виконують цілий ряд завдань по управлінню персоналом і забезпеченню нормальних умов його роботи. Найважливіша серед них – соціально-психологічна діагностика; аналіз і регулювання групових і особистих взаємостосунків, відносин керівництва; управління виробничими і соціальними конфліктами і стресами; інформаційне забезпечення системи кадрового управління; управління зайнятістю; оцінка і підбір кандидатів на вакантні посади; аналіз кадрового потенціалу і потреби в персоналі; маркетинг кадрів; планування і контроль ділової кар'єри; професійна і соціально-психологічна адаптація працівників; управління трудовою мотивацією; правові питання трудових відносин; психофізіологія, ергономіка і естетика праці. Якщо в умовах командно-адміністративної системи ці завдання розглядалися як другорядні, то при переході до ринку вони висувалися на перший план, і в їх рішенні зацікавлена кожна організація.

Основу концепції управління персоналом організації на часі складають зростаюча роль особи працівника, знання його мотиваційних установок, уміння їх формувати і спрямовувати відповідно до завдань, що стоять перед організацією.

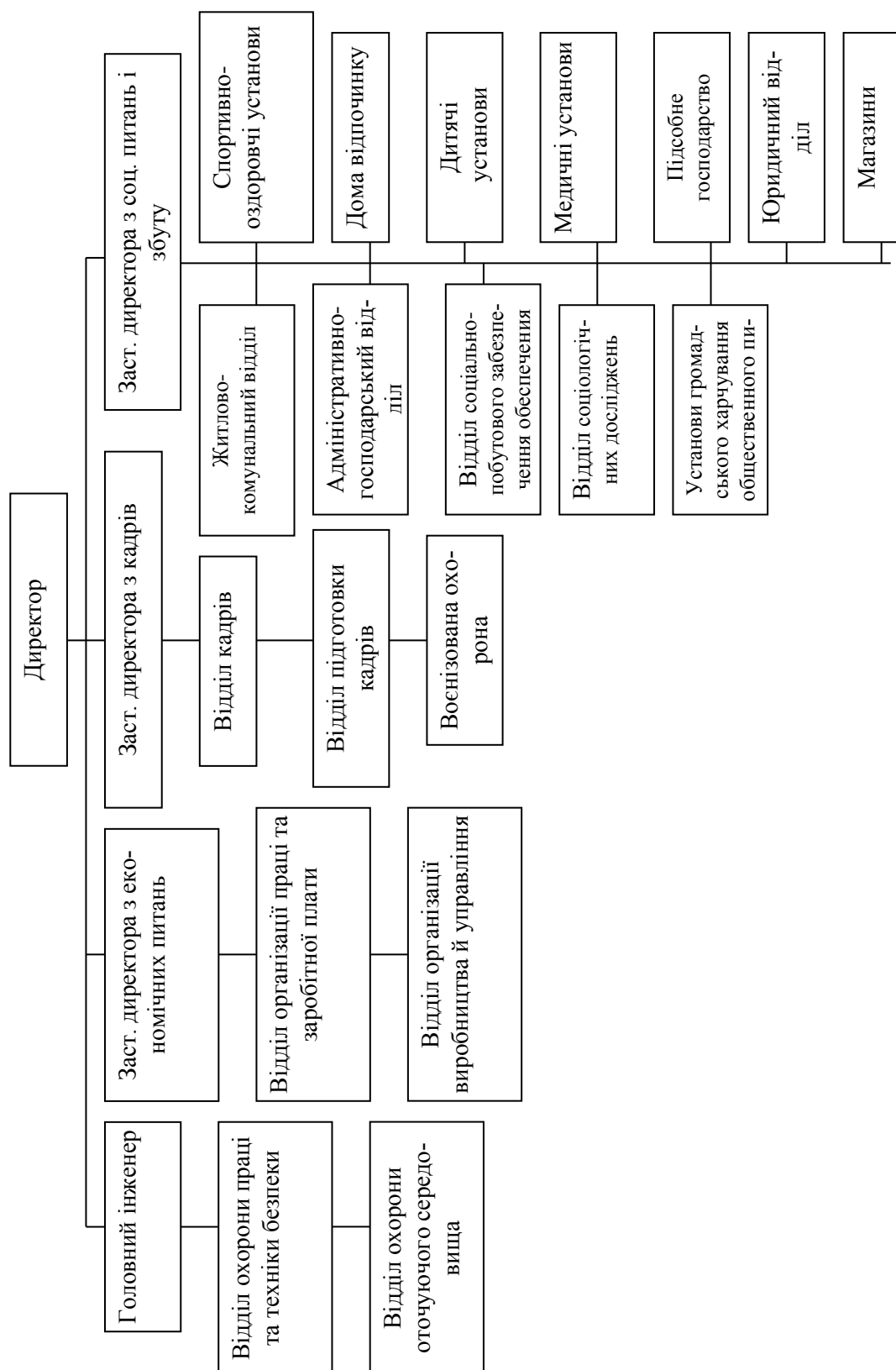


Рисунок 3.1 – Схема організаційної структури управління персоналом в організації

Зміни в економічній і політичній системах у нашій країні одночасно несуть як великі можливості, так і серйозні загрози для кожної особи, стійкості її існування, вносять значний ступінь невизначеності в життя практично кожної людини. Управління персоналом у такій ситуації набуває особливої значущості, оскільки дозволяє реалізувати, узагальнити цілий спектр питань адаптації індивіда до зовнішніх умов, врахування особистого чинника в побудові системи управління персоналом організації. Можна виділити три головні чинники, що впливають на людей в організації.

Перший – ієрархічна структура організації, де головний засіб впливу – це відносини влади – підкорення, тиску на людину зверху за допомогою примусу, контролю над розподілом матеріальних благ.

Другий – культура, тобто вироблені суспільством, організацією, групою людей спільні цінності, соціальні норми, установки поведінки, які регламентують дії особистості, примушують індивіда вести себе так, а не інакше без явного примусу.

Третій – ринок – мережа рівноправних відносин, базованих на купівлі-продажу продукції та послуг, відносин власності, рівновазі інтересів продавця і покупця.

Ці чинники впливу – поняття досить складні і на практиці рідко реалізуються окремо, якому з них віддається перевага, такою і виглядає економічна ситуація в організації.

При переході до ринку відбувається повільний відхід від ієрархічного управління, жорсткої системи адміністративної впливу, практично необмеженої виконавчої влади до ринкових взаємостосунків, відносин власності, що базуються на економічних методах. Тому необхідна розробка принципово нових підходів до пріоритету цінностей. Головне усередині організації – працівники, а за межами – споживачі продукції.

Необхідно повернути свідомість працюючого до споживача, а не до начальника, до прибутку, а не до марнотратства, до ініціатора, а не до бездумного виконавця. Перейти до соціальних норм, що базуються на здоровому економічному глузді, не забуваючи про моральність. Ієрархія відійде на другий план, поступаючись місцем культурі і ринку.

Нові служби управління персоналом створюються, як правило, на базі традиційних служб: відділу кадрів, відділу організації праці і заробітної платні, відділу охорони праці і техніки безпеки і ін. Завдання нових служб

полягають в реалізації кадрової політики і координації діяльності по управлінню трудовими ресурсами в організації. У зв'язку з цим вони починають розширювати коло своїх функцій і від суто кадрових питань переходять до розробки систем стимулювання трудової діяльності, управлінню професійним просуванням, запобігання конфліктам, вивчення ринку трудових ресурсів та ін.

Безумовно, структура служби управління персоналом багато в чому визначається характером і розмірами організацій, особливостями продукції, що випускається. У дрібних і середніх організаціях багато функцій управління персоналом виконують переважно лінійні керівники, а в крупних формуються самостійні структури підрозділу по реалізації функцій.

У ряді організацій формуються структури управління персоналом, об'єднуючі під єдиним керівництвом заступника директора по управлінню персоналом всі підрозділи, що мають відношення до роботи з кадрами. На рис. 3.2. наведений склад функціональних підсистем системи управління персоналом організації, об'єднуючих однорідні функції, носіями яких є різні підрозділи по роботі з кадрами. Залежно від розмірів організацій склад підрозділів буде мінятися: в дрібних організаціях один підрозділ може виконувати функції декількох підсистем, а в крупних функції кожної підсистеми, як правило, виконує окремий підрозділ.

Узагальнення досвіду вітчизняних і зарубіжних організацій дозволяє формувати головну мету системи управління персоналом: забезпечення кадрів, організація їх ефективного використання, професійного й соціального розвитку. Згідно з цими цілями формується система управління персоналом організації. У якості бази для її побудови використовуються її принципи, тобто правила і методи, розроблені наукою і апробовані практикою.

Кадрова політика – це розрахована на тривалу перспективу лінія вдосконалення кадрів, ідеальний напрямок у кадровій роботі, виходячи з державних рішень.

Засобом реалізації кадрової політики є кадрова робота.

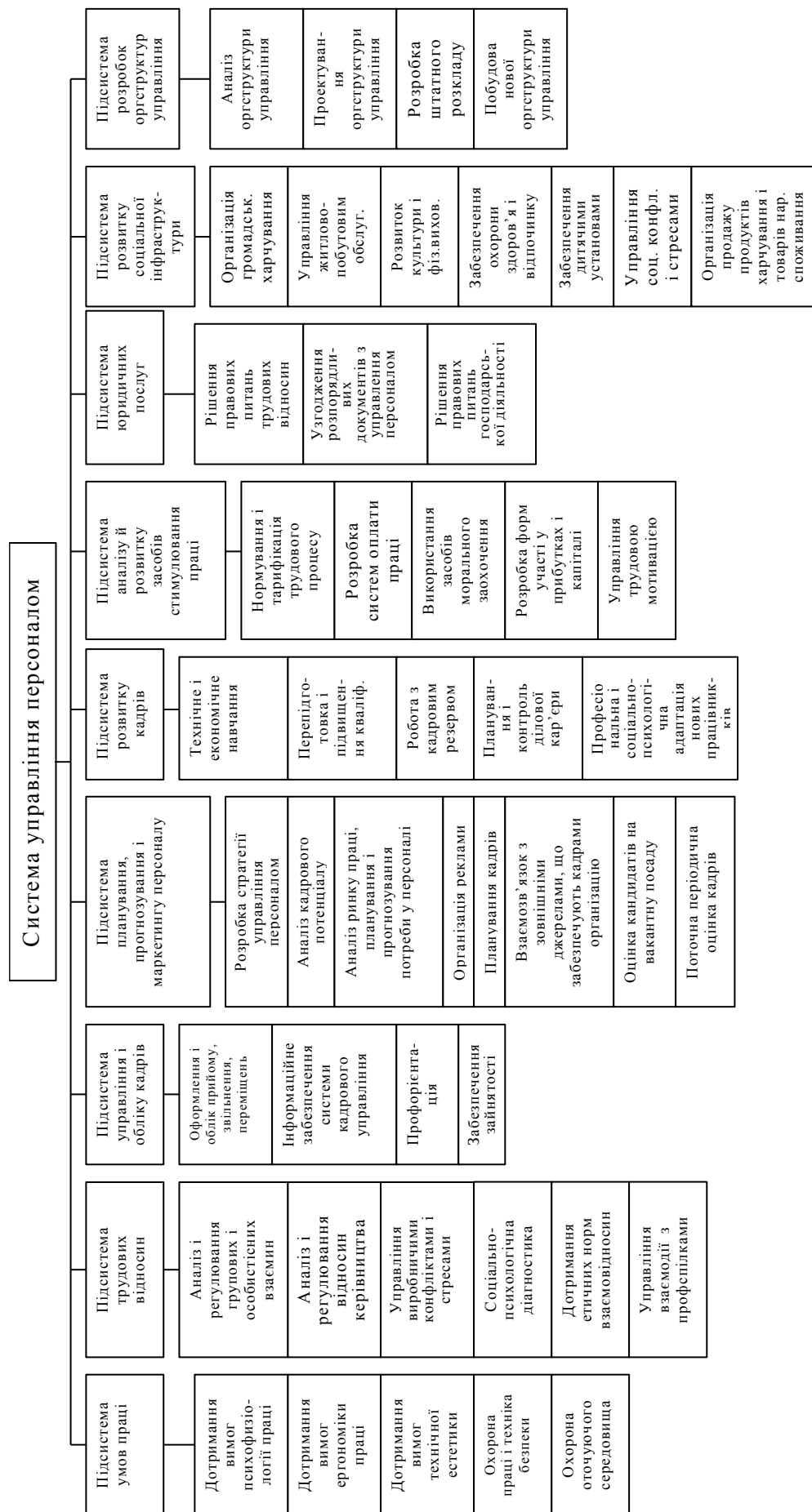


Рисунок 3.2 – Склад функціональних підсистем системи управління персоналом організації та їх основні функції

3.2. Принципи і механізм управління персоналом

Ключовим принципом управління виступає підбір і розстановка кадрів згідно з їхніми особистісними і діловими якостями. Цей принцип є стрижневим каменем кадрової політики і передбачає:

- 1) спадкоємність кадрів на основі систематичного підбору нових працівників;
- 2) забезпечення умов для постійного підвищення ділової кваліфікації кадрів;
- 3) чітке визначення прав, обов'язків і відповідальності кожного працівника;
- 4) поєднання досвідчених працівників з молодими;
- 5) забезпечення умов для професійного і посадового просування кадрів на основі обґрунтованих критеріїв оцінки їх діяльності і особистісних якостей;
- 6) поєднання довір'я до кадрів з перевіркою виконання. Механізм управління кадрами включає рівні:

Ради народних депутатів (формування, розподіл і раціональне використання кадрів);

- органи профспілки (контролюють дотримання адміністрацією прав працівників стосовно їхніх відпусток і т.д.);
- організації і підприємства – визначають загальний напрям кадрової політики, здійснюють безпосередню роботу з персоналом.

До державних органів управління відносяться органи з праці і соціальних питань – центри зайнятості, кадрові служби державних підприємств, міністерств і відомств. Координація кадрової роботи покладена на ДК з праці і соціальним питанням.

В умовах ринкової економіки основними функціями кадрових служб є:

- прогнозування і визначення поточної і перспективної потреби та джерел її задоволення;
- планування й регулювання цілеспрямованого руху і професійно-кваліфікаційного росту кадрів, їхнього звільнення і перерозподілу;
- організаційно-методичне забезпечення професійно-економічного навчання, підготовки і перепідготовки кадрів;
- вивчення професійних, ділових і особистісних якостей працівників з

метою раціонального використання кадрів відповідно до їх здібностей і схильностей;

- організація роботи з професійній орієнтації молоді, адаптація молодих фахівців і робітників, вивчення причин плинності і розробка заходів зі стабілізації кадрів;

- забезпечення ефективного використання всіх форм матеріального і морального стимулювання працівників.

Служби соціального розвитку виконують наступні основні функції:

- 1) аналіз рівня соціального розвитку трудових колективів;

- 2) вивчення причин плинності кадрів, профорієнтації, навчання, просування;

- 3) розробка заходів щодо підвищення задоволеністю працею, посилення престижності професій, творчого характеру праці, оптимального формування трудових колективів;

- 4) розробка соціальних заходів із зміцнення трудової і виробничої дисципліни, створення приємного соціально-психологічного клімату, визначення найефективніших форм і методів матеріального і морального стимулювання працівників.

Таким чином, комплексний підхід до управління персоналом передбачає інтеграцію функцій управління працею, кадрами і соціальним розвитком на єдиній організаційній основі, у якості якої виступає служба управління персоналом підприємства, організації. Для прикладу структура сучасної кадрової служби наведена на рис. 3.3.

3.3. Побудова системи управління персоналом

Розрізняють дві групи принципів побудови системи управління персоналом в організації: принципи, що характеризують вимоги до формування системи управління персоналом, і принципи, що визначають напрями розвитку системи управління персоналом (табл. 3.1). Усі принципи побудови системи управління персоналом реалізуються у взаємодії. Їхнє сполучення залежить від конкретних умов функціонування управління персоналом в організації.

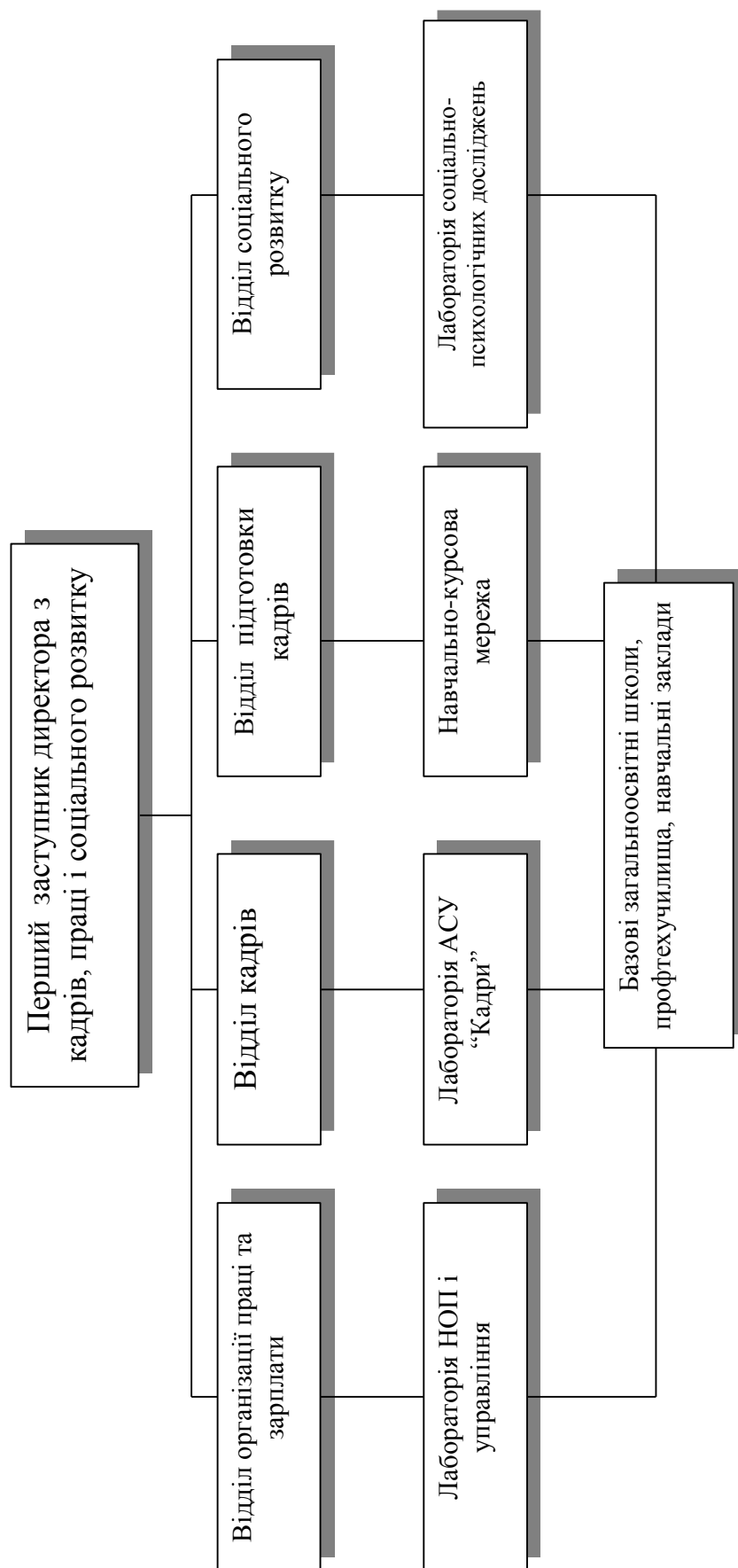


Рисунок 3.3 – Структура сучасної кадрової служби організації

Таблиця 3.1

Принципи побудови системи управління персоналом в організації

Принцип	Зміст принципу
1	2
Принципи, що характеризують вимоги до формування системи управління персоналом	
Зумовленість функцій управління персоналом і відповідність цілям виробництва	Функції управління персоналом формуються та змінюються не довільно, а згідно з потребами і цілями виробництва
Первинність функцій управління персоналом	Склад підсистем управління персоналом, організаційна структура, вимоги до працівників та їхня чисельність залежать від змісту, кількості та трудомісткості функцій управління персоналом.
Економічність	Передбачає найбільш ефективну та економічну організацію системи управління персоналом, зниження частки витрат на систему управління у загальних витратах на одиницю продукції, що випускається; підвищення ефективності виробництва. У випадку, якщо після заходів щодо вдосконалення системи управління персоналом збільшилися витрати на управління, то вони повинні перекриватися ефектом у виробничій системі, одержаним в результаті їхнього здійснення.
Прогресивність	Відповідність системи управління персоналом передовим зарубіжним і вітчизняним аналогам.
Перспективність	При формуванні системи управління персоналом слід враховувати перспективи розвитку організації.

Продовження таблиці 3.1

<i>1</i>	<i>2</i>
Комплексність	При формуванні системи управління персоналом необхідно враховувати всі фактори впливу на систему управління (зв'язки з вищими органами, договірні зв'язки, стан об'єкта управління і т. д.).
Оптимальність	Багатоваріантне пророблення пропозицій з формування системи управління персоналом і вибір найбільш раціонального варіанта для конкретних умов виробництва.
Простота	Чим простіше система управління персоналом, тим краще вона працює. Безумовно, це виключає спрощення системи управління персоналом на шкоду виробництву.
Науковість	Розробка заходів щодо формування системи управління персоналом має ґрунтуватися на досягненнях науки в галузі управління і з урахуванням розвитку суспільного виробництва в ринкових умовах
Ієрархічність	У будь-яких вертикальних розрізах системи управління персоналом має забезпечуватися ієрархічна взаємодія між ланками управління (структурними підрозділами або окремими керівниками), принциповою характеристикою якого є несиметрична передача інформації “вниз” (дезагрегування, деталізація) та “вверх” (агрегування) системою управління.
Автономність	У будь-яких горизонтальних і вертикальних розрізах системи управління персоналом має забезпечуватися раціональна автономність структурних підрозділів або окремих керівників керівників.

Продовження таблиці 3.1

1	2
Стабільність	Для забезпечення стабільного функціонування системи управління персоналом необхідно передбачати спеціальні “локальні регулятори”, які з відхиленням від заданої мети організації ставлять того або іншого працівника у не вигідне становище і спонукає їх до регулювання системи управління персоналом.
Комфортність	Система управління персоналом має забезпечувати максимум зручностей для творчих процесів, обґрунтування, вироблення, прийняття та реалізації рішень людиною. Наприклад, вибіркового друк даних, різноманітність обробки, спеціальне оформлення документів з виділенням істотної інформації, їх гармонійний зовнішній вигляд, виключення зайвої роботи при заповненні документів тощо.
Принципи, що визначають напрями розвитку системи управління персоналом	
Концентрація	Розглядається у двох напрямках: концентрація зусиль працівників окремого підрозділу або всієї системи управління персоналом на рішенні основних завдань або концентрація однорідних функцій в одному підрозділі системи управління персоналом, що усуває дублювання.
Спеціалізація	Розподіл праці в системі управління персоналом (виокремлюється праця керівників, фахівців і службовців). Формуються окремі підрозділи, що спеціалізуються на виконання груп однорідних функцій.

Продовження таблиці 3.1

1	2
Адаптивність (гнучкість)	Означає пристосовність системи управління персоналом до цілей об'єкту управління і умов його роботи, що змінюються.
Спадкоємність	пристосованість системи управління Передбачає загальну методичну основу проведення робіт з удосконалення системи управління персоналом на різних її рівнях і різними спеціалістами, стандартне їх оформлення.
Неспадкоємність	Відсутність перерви в роботі у працівників системи управління персоналом або підрозділів, зменшення часу знайдення документів, простоїв технічних засобів управління і т.п.

Наука і практика виробили інструментарій вивчення стану діючої системи управління персоналом організації, побудови, обґрунтування і реалізації нової системи (табл. 3.2).

Розкриємо сутність цих методів.

Системний аналіз служить методичним засобом системного підходу до рішення проблем удосконалення системи управління персоналом. Системний підхід орієнтує дослідника на розкриття системи управління персоналом в цілому та її компонентів: цілей, функцій, організаційної структури, кадрів, технічних засобів управління, інформації, методів управління людьми, технології управління, управлінських рішень; на виявлення багатоманітних типів зв'язків цих компонентів між собою і зовнішнім середовищем і зведення їх в єдину цілісну картину. Зовнішнім середовищем для управління персоналом є не тільки інші підсистеми управління даної організації (наприклад, підсистема управління зовнішніми господарськими зв'язками і т.п.), але й зовнішні організації (постачальники і споживачі, вищі організації і т.п.).

Таблиця 3.2

Класифікація методів аналізу і побудови системи управління персоналом організації

Методи обстеження (збір даних)	Методи аналізу	Методи формування
Самообстеження	Системний аналіз Економічний аналіз	Системний підхід
Інтерв'ювання, бесіда	Декомпозиція	Аналогій
Активне спостереження робочого дня	Послідовної підстановки	Експертно-аналітичний
	Середній	Параметричний Ялинковий
Моментні спостереження	Динамічний, структуризація цілей	Моделювання функціонально-вартісного аналізу
	Нормативний	Структуризації цілей
Анкетування	Параметричний	Опитний
	Моделювання	Творчих нарад
Вивчення документів	Функціонально-вартісного аналізу	Колективного блокноту Контрольних питань
Функціонально-вартісного аналізу	Головний компонент	“6-5-3”
	Балансовий	Морфологічний аналіз
	Кореляційний регресійний аналіз	
	Опитний	
	Матричний	

Метод декомпозиції дозволяє розчленувати складні явища на простіші. Чим простіше елементи, тим повніше проникнення в глиб явища і визначення його сутності. Наприклад, систему управління персоналом можна розчленувати на підсистеми, підсистеми – на функції, функції – на процедури, процедури – на операції. Після розчленовування необхідно відтворити сис-

тему управління персоналом як єдине ціле, тобто синтезувати. При цьому застосовується метод декомпозиційного моделювання, де моделі можуть бути логічними, графічними і цифровими.

Метод послідовної підстановки дозволяє вивчити вплив на формування системи управління персоналом і кожного чинника окремо, чинників, виключаючи дії інших чинників. Чинники ранжуються, і відбираються найістотніші.

Метод порівнянь дозволяє порівняти існуючу систему управління персоналом з подібною системою провідної організації, з нормативним станом або станом в минулому періоді. Слід враховувати, що порівняння дає позитивний результат за умови зіставності досліджуваних систем, їх однорідності. Розширити межі зіставності можна шляхом виключення чинників незіставності.

Динамічний метод передбачає розташування даних у динамічному ряді і виключення з нього випадкових відхилень. Тоді ряд відображає стійкі тенденції. Цей метод використовується при дослідженні кількісних показників, що характеризують систему управління персоналом.

Метод структуризації цілей передбачає кількісне і якісне обґрунтування цілей організації загалом і цілей системи управління персоналом з погляду їх відповідності цілям організації, зокрема. Аналіз цілей, розгортання їх в ієрархічну систему, встановлення відповідальності підрозділів за кінцеві результати роботи, визначення їх місця в системі виробництва і управління, усунення дублювання в їх роботі є важливою передумовою побудови раціональної системи управління персоналом. При структуризації повинні бути забезпечені взаємоув'язування, повнота, зіставність цілей різних рівнів управління персоналом.

Експертно-аналітичний метод удосконалення управління персоналом ґрунтується на залученні висококваліфікованих фахівців з управління персоналом, управлінського персоналу підприємства до процесу вдосконалення. При використанні цього методу дуже важливим є пророблення форм систематизації, запису і ясного уявлення думок і висновків експертів. Цей метод дозволяє виявити основні напрями вдосконалення управління персоналом, оцінки результатів аналізу та причини недоліків. Однак йому не завжди притаманні точність і об'єктивність через відсутність у експертів єдиних критеріїв оцінок. Цей метод найбільш ефективний при багатокроко-

вій експертизі.

Надзвичайний ефект у практиці вдосконалення управління персоналом дає *нормативний метод*. Він передбачає застосування системи нормативів, які визначають склад, чисельність працівників за функціями, тип організаційної структури, критерії побудови структури апарату управління організації в цілому та системи управління персоналом (норма керованості, ступінь централізації, кількість ступенів управління, кількість ланок, розміри підрозділів), поділ і кооперацію праці керівників і спеціалістів управління персоналом організації. Усе ширше застосовується *параметричний метод*. Завдання методу – встановлення залежностей між параметрами елементів виробничої системи і системи управління персоналом для виявлення ступеня їхньої відповідності.

Останнім часом при вдосконалюванні системи управління персоналом почали застосовувати *метод функціонально-вартісного аналізу*. Цей метод дозволяє обрати такий варіант побудови системи управління персоналом, який потребує найменших витрат і є найбільш ефективним з точки зору кінцевих результатів. Він дозволяє виявити зайві або дубльовані функції управління, функції, які з тих чи інших причин не виконуються, визначити ступінь централізації та децентралізації управління персоналом тощо.

Метод головних компонентів дозволяє відобразити в одному показнику (компоненті) властивості не десятків показників іншої подібної системи, а лише один (1-у, 2-у або 3-у компоненту).

Балансовий метод дозволяє провести балансові зіставлення, ув'язки. Наприклад, порівнюються результати обробки фотографій робочого дня і технологічних карт виконання управлінських операцій і процедур з дійсним фондом робочого часу їх виконання.

Дослідний метод базується на досвіді попереднього періоду даної системи управління персоналом і досвіді іншої аналогічної системи. Найбільший розвиток у справі вдосконалення управління персоналом отримав *метод аналогій*. Він полягає у застосуванні організаційних форм, які виправдали себе у функціонуючих системах управління персоналом з подібними економіко-організаційними характеристиками стосовно системи, що розглядається. Сутність методу аналогій полягає у розробці типових рішень (приміром, типової оргструктури управління персоналом) в визначенні меж і умов їх застосування.

Ефективним методом використання типових рішень при вдосконаленні управління персоналом є блоковий метод типізації підсистем лінійно-функціональних і програмно-цільових структур. Типові блокові рішення вказуються разом з оригінальними організаційними рішеннями в єдиній організаційній системі управління персоналом. Блоковий метод прискорює процес формування нової системи управління персоналом і підвищує ефективність функціонування системи з найменшими витратами.

Метод творчих нарад передбачає колективне обговорення напрямів розвитку системи управління персоналом групою фахівців і керівників. Ефективність методу полягає в тому, що ідея, висловлена однією людиною, сприяє появі у інших учасників наради нових ідей, а ті, у свою чергу, породжують наступні ідеї, внаслідок чого виникає потік ідей. Мета творчої наради – виявити якомога більше варіантів шляхів вдосконалення системи управління персоналом.

Метод колективного блокнота (“банку” ідей) дозволяє поєднувати незалежне висунення ідей кожним експертом з подальшою їх колективною оцінкою на нараді по пошуку шляхів вдосконалення системи управління персоналом

Метод контрольних питань полягає в активізації творчого пошуку рішення задачі вдосконалення системи управління персоналом за допомогою наперед підготовленого списку навідних питань. Форма питань повинна бути такою, щоб в них була “підказка” про те, що і як слід зробити для рішення задачі.

Морфологічний аналіз є засобом вивчення всіляких комбінацій варіантів організаційних рішень, передбачуваних для здійснення окремих функцій управління персоналом. Якщо записати стовпчиком всі функції, а потім проти кожної функції в кожному рядку вказати всілякі варіанти її виконання, то отримаємо морфологічну матрицю. Ідея цього методу полягає в тому, щоб складне завдання розбити на дрібні підзавдання, які легше вирішувати окремо. При цьому передбачається, що рішення складного завдання складається з рішень підзавдань.

Найбільший ефект і якість системи управління персоналом досягається у тому випадку, коли застосовується система методів в комплексі. Вживання системи методів дозволяє поглянути на об’єкт вдосконалення з усіх боків, що допомагає уникнути прорахунків.

Наприклад, функціонально-вартісний аналіз (ФВА) системи управління персоналом як метод універсальний дозволяє з його проведення застосовувати систему методів. ФВА включає такі етапи: підготовчий, інформаційний, аналітичний, творчий, дослідницький, рекомендаційний, впровадницький. На підготовчому етапі проводиться комплексне обстеження стану виробництва і управління організацією, здійснюється вибір об'єкту ФВА, визначаються конкретні завдання проведення аналізу, складається робочий план і наказ про проведення ФВА. Тут використовуються методи: самообстеження, інтерв'ювання, фотографії робочого дня, анкетування і т.п.

На інформаційному етапі здійснюються збір, систематизація і вивчення відомостей, що характеризують систему управління персоналом або окремі її підсистеми, а також дані про аналогічні системи, передовий досвід вдосконалення управління. Тут використовуються ті самі методи, що і на підготовчому етапі.

Аналітичний етап є самим трудомістким. На ньому здійснюється формулювання, аналіз і класифікація функцій, їх декомпозиція, аналіз функціональних взаємозв'язків між підрозділами апарату управління, розраховуються витрати на виконання і рівень якості функцій. Тут визначаються ступінь значущості функцій і причини їх невідповідності рівню витрат і якості здійснення функцій. Виявляються зайві, шкідливі, невластиві, дубльовані функції. Формулюються завдання пошуку ідей і шляхів вдосконалення системи управління персоналом на даному етапі, використовуються методи аналізу, наведені в табл. 3.2.

На творчому етапі здійснюються висунення ідей і способів виконання функцій управління, формулювання на їх основі варіантів реалізації функцій, попередня оцінка і відбір найдоцільніших і реальніших з них. З метою знаходження можливо найбільшої кількості варіантів шляхів вдосконалення системи управління персоналом рекомендується використовувати методи: творчих нарад, колективного блокноту, контрольних питань, "6-5-3", морфологічного аналізу тощо. Вибір методу пошуку ідей здійснюється виходячи з особливостей об'єкту аналізу і конкретних ситуацій, що склалися в процесі виконання функцій управління.

На дослідницькому етапі проводиться докладний опис кожного відібраного варіанту, їх порівняльна організаційно-економічна оцінка і відбір

найраціональніших з них для реалізації. На даному етапі розробляється проект системи управління персоналом зі всіма необхідними обґрунтуваннями. Проект може охоплювати всю систему управління персоналом або окрему підсистему, підрозділ. Від характеру об'єкту проектування залежить трудомісткість і тривалість розробки проекту. Тут використовуються методи обґрунтування, наведені в табл. 3.2.

На рекомендаційному етапі здійснюється аналіз і затвердження проекту системи управління персоналом, розробленого з використанням ФВА і ухвалюється рішення про порядок його упровадження. Складається і затверджується план-графік упровадження рекомендацій ФВА.

На етапі упровадження результатів ФСА проводиться соціально-психологічна, професійна, матеріально-технічна підготовка до впровадження. Тут розробляється система матеріального і морального стимулювання впровадження проекту, здійснюються навчання, перепідготовка і підвищення кваліфікації персоналу, дається оцінка економічній ефективності його реалізації.

Як видно з прикладу, методи аналізу і побудови системи управління персоналом органічно вписуються в логіку етапів проведення ФВА, що дозволяє вибудувати їх в систему.

3.4. Основні напрями та методи управління кадрами

Управління кадрами здійснюється в процесі виконання певних завдань і передбачає виконання наступних етапів і функцій: визначення цілей і основних напрямів роботи з кадрами, постійно їх удосконалювати. Кадрової роботи: визначення засобів форм і методів здійснення поставлених цілей; координація і контроль виконання намічених заходів.

Сукупність цілей, напрямів, форми і методи управління кадрами складається в єдину систему кадрової роботи, основними підсистемами якої є:

- 1) підсистема аналізу, планування і прогнозу кадрів (хто потрібен, в якій кількості і якої кваліфікації);
- 2) підсистема підбору, розстановки, оцінки і безперервного навчання кадрів. Сюди входить і організація ефективного стимулювання діяльності кадрів;
- 3) підсистема раціонального використання кадрів.

Методи управління кадрами: економічні, організаційно-розпорядливі і соціально-психологічні.

Складність управління кадрами припускає використання багатьох аспектів управління, таких як:

- 1) техніко-технологічний (рівень техніки, технології, виробничі умови і т. ін.);
- 2) організаційно-економічний (планування, стимулювання, використання робочого часу і ін.);
- 3) правовий (дотримання трудового законодавства);
- 4) соціально-психологічний;
- 5) педагогічний (виховання, наставництво).

КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ ДО РОЗДІЛУ 3

1. Основні принципи класичних і сучасних систем управління.
2. Поняття персоналу організації і його структура.
3. Сутність системного підходу в управлінні персоналом.
4. Основні підсистеми кадрової роботи.
5. Методи управління персоналом.
6. Принципи управління персоналом.
7. Механізм управління персоналом.
8. Основні функції кадрових служб.
9. Основні напрями перебудови служб персоналу організацій.
10. Принципи побудови системи управління персоналом.
11. Принципи, що визначають напрями розвитку системи управління персоналом.
12. Класифікація методів аналізу і побудови системи управління персоналом організації.

4. ПЛАНУВАННЯ Й ПРОГНОЗУВАННЯ РОБОТИ З ПЕРСОНАЛОМ

4.1. Основи кадрової політики організацій

Управління кадрами в рамках підприємства, будучи невід'ємною частиною його господарської політики, має стратегічний і оперативний аспекти. Організація управління персоналом виробляється на основі концепції розвитку підприємства, що складається з трьох частин: виробничої, фінансово-економічної і соціальної концепцій (кадрова політика підприємства).

Кадрова політика визначає цілі, пов'язані зі ставленням підприємства до зовнішнього оточення (ринок, стосунки з державними органами тощо), а також цілі, пов'язані з відношенням підприємства до свого персоналу (участь в управлінні, стиль керівництва, вдосконалення системи професійного навчання, соціальні питання і т.д.). Кадрова політика здійснюється стратегічними і оперативними системами управління. Завдання кадрової стратегії включають: підняття престижу підприємства, дослідження атмосфери усеєдині підприємства, аналіз перспектив потенціалу робочої сили в даному регіоні, узагальнення і попередження причин звільнень з роботи тощо.

Складниками розробки кадрової стратегії підприємства є:

1. Планування потреби в кадрах. Організаційний аналіз, аналіз існуючих посад, потреба в нових посадах і якісне кадрове планування, оцінка посад, поповнення штатів співробітників.

2. Навчання і підвищення кваліфікації. Підвищення загальноосвітнього і професійного рівня, навчання в процесі роботи на місцях, ротація по посадах, зарубіжні відрядження, стажування, самоосвіта тощо.

3. Система регулювання. Цілеспрямоване керівництво, оцінка виконаної роботи, оцінка можливостей (здібностей) працівників, планування спадкоємності (робочі династії), планування службового зростання.

4. Оплата праці. Загальна сукупність всіх видів оплати, оплата за обсягом і успішності виконаної роботи, оплата залежно від посади, соціальне забезпечення та ін.

Повсякденна реалізація кадрової стратегії, а також надання допомоги керівництву при виконанні ним завдань управління підприємством є частиною оперативної роботи управління кадрами. Стратегічне і оперативне управління персоналом на підприємстві здійснює менеджер з кадрів і лінійні керівники. При цьому менеджер з кадрів є головним носієм і розповсюджу-

вачем підприємницької культури, а лінійний керівник несе відповідальність за своїх співробітників, вивчає положення справ в організації, дає висновок і інформує керівництво. Вивчення різних показників роботи колективу (наприклад, невиходів на роботу, нещасних випадків, скарг і претензій, продуктивності праці і плинності кадрів) дозволяє визначити наявні і потенційні труднощі. Лінійний керівник також консультує і дає поради щодо роботи з персоналом.

До основних функцій менеджера з кадрів в області стратегічного і оперативного управління персоналом на підприємстві відносяться: допомога керівництву в здійсненні кадрової політики підприємства з питань найму, просування, переміщення, звільнення, скорочення штатів; активна участь в розробці структури підприємства; надання допомоги лінійним і функціональним керівникам в роботі з персоналом для отримання найефективніших результатів. Подібні послуги і методи роботи включають набір працівників, бесіди з кандидатами на вакантні посади, перевірку знань працівників, виконання програм з навчання і підвищення кваліфікації кадрів, обстеження і контроль в області оплати праці, виконання програм по соціальному забезпеченню та ін. Здійснюючи названі функції управління персоналом, менеджери з кадрів орієнтують працівників підприємства на результативну діяльність, сприяють формуванню у них відчуття задоволеності і вірності підприємству, що сприяє досягненню цілей кадрової і господарської політики організації.

Таким чином, кадрова політика підприємства – це цілісна кадрова стратегія, що об'єднує різні форми кадрової роботи, стиль її проведення в організації та плани використання робочої сили. Кадрова політика мусить збільшувати можливості підприємства реагувати на зміни вимог технологій і ринку найближчого майбутнього. Основними властивостями кадрової політики підприємства є: а) зв'язок із стратегією; б) орієнтація на довготривале планування; в) значущість ролі кадрів; г) коло взаємопов'язаних функцій і процедур по роботі з кадрами.

При цьому з погляду адміністрації, кадрова політика є складовою частиною всієї управлінської і виробничої політики організації. Вона має на меті створити згуртовану, відповідальну і високо продуктивну робочу силу. Необхідно при цьому враховувати існуючі положення і правила в області трудових відносин, а також важливу роль профспілки. З точки ж зору пра-

цівників кадрова політика повинна створювати не тільки сприятливі умови праці, що дають задоволення від роботи, а й забезпечувати можливість просування по службі і необхідний ступінь упевненості в завтрашньому дні. Тому основним завданням ефективної кадрової політики підприємства є *забезпечення в повсякденній кадровій роботі врахування інтересів всіх категорій працівників і соціальних груп трудового колективу*.

4.2. Сутність, цілі та завдання кадрового планування

Повна зайнятість у минулому нашої економіки, створення нових робочих місць за рахунок додаткових капітальних вкладень, скорочення тривалості робочого дня призвели до дефіциту на ринку праці. НТП і організаційні нововведення, поліпшення умов праці пред'явили нові вимоги до рівня знань і психофізіологічних можливостей людини. Це, у свою чергу, збільшило дефіцит висококваліфікованих виробництв. Водночас стала знижуватися задоволеність працею і життєвий рівень. Адміністративно-командні методи в керівництві людьми не помічали людей, не зважали на їхні потреби. Концепцію довгострокової кадрової політики, що враховує всі ці аспекти, можна реалізувати за допомогою кадрового планування. Цей метод здатний погоджувати і врівноважувати інтереси працедавців і працеотримувачів.

Сутність кадрового планування полягає в тому, що його завданням є надання людям робочих місць у потрібний момент і у необхідній кількості відповідно до їх здібностей, схильностей і вимог виробництва. Планування кадрів здійснюється як на користь підприємства, так і на користь його персоналу. Підприємству потрібен такий персонал, який необхідний для вирішення виробничих завдань цілей організації, кадрове планування повинне створювати умови для мотивації вищої продуктивності праці і задоволеності працею. Однією із задач кадрового планування є врахування інтересів всіх працівників організації.

Слід враховувати, що кадрове планування тоді ефективне, коли воно інтегровано в загальний процес планування в організації. Кадрове планування повинне дати відповідь на такі питання: скільки працівників, якої кваліфікації, коли і де вони будуть необхідні?

Яким чином можна привернути потрібний і скоротити зайвий персонал без нанесення соціального збитку?

Як краще використовувати персонал відповідно до його здібностей?

Яким чином забезпечити розвиток кадрів для виконання нових кваліфікованих робіт і підтримки їх знань відповідно до запиту виробництва?

Які витрати потребуватимуть заплановані кадрові заходи?

Цілі і завдання кадрового планування представлені на рис. 4.1

Кадрове планування реалізується за допомогою здійснення цілого комплексу заходів, намічених в оперативному плані.

4.3. Оперативний план роботи з персоналом

Для розробки оперативного плану необхідна така інформація:

- відомості про постійний склад персоналу (анкетні дані);
- дані про структуру персоналу (кваліфікація, національна структура, питома вага робітників, службовців високої кваліфікації);
- плинність кадрів;
- втрати часу;
- заробітна платня;
- дані про послуги соціального характеру, що надаються державою.

Інформація повинна відрізнятися простотою, наочністю, однозначністю, зіставністю, актуальністю (тобто свіжі дані, своєчасні, без запізень).

Планування потреби в персоналі є початковим ступенем процесу кадрового планування, ґрунтується на заміщенні вакантних посад, штатному розкладі.

Джерелом залучення персоналу є:

- внутрішні джерела (додаткова робота, перерозподіл завдань, переміщення працівників);
- залучення персоналу ззовні (найом нових працівників).

При цьому управління адаптацією нових прийнятих працівників здійснюється за двома напрямками:

- первинна, тобто пристосування молодих кадрів, що не мають досвіду (випускники шкіл, технічних вузів);

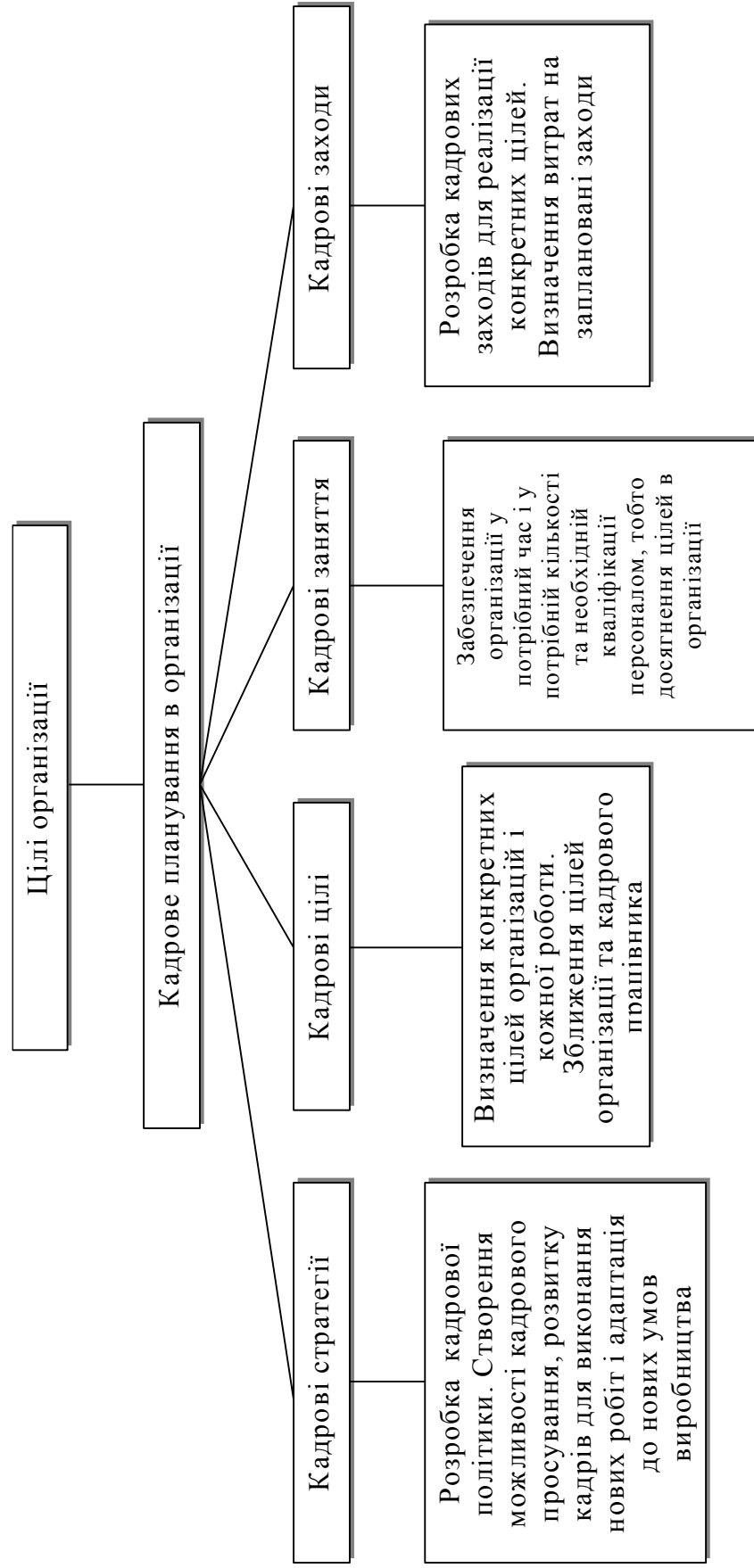


Рисунок 4.1 – Структура оперативного плану роботи з персоналом

– вторинна, тобто пристосування працівників, що мають певний досвід роботи, але змінюють роботу. В умовах ринку праці найважливішу роль виконує вторинна адаптація (перерозподіл працівників через служби зайнятості). Проте більшої уваги і турботи потребують працівники первинної адаптації.

Планування вивільнення або скорочення персоналу має важливе значення. Планування вивільнення дозволяє обирати звільнення кваліфікованих робітників, проте цей напрям діяльності по управлінню персоналом не отримав належного розвитку в нашій країні.

Планування роботи із співробітниками, що звільняються з організації, враховує ступінь добровільності звільнення:

- з ініціативи працівника (за власним бажанням);
- з ініціативи працедавця (адміністрації);
- у зв'язку з виходом на пенсію;
- у зв'язку з призовом до армії.

Головним завданням кадрової служби у цій ситуації є пом'якшення переходу працівника в іншу соціальну, виробничу, особистісну ситуацію. Особливо це стосується тих, хто виходить на пенсію або звільнюється з ініціативи адміністрації. Ставлення організації до співробітників похилого віку є мірилом рівня культури управління і цивілізованості економічної системи.

Планування використання кадрів здійснюється за допомогою розробки плану заміщення штатних посад, виходячи з кваліфікації технологічних чинників, умов праці (жінки в шкідливих умовах).

У організації завжди існує потреба в навчанні працівників, включаючи перепідготовку і підвищення кваліфікації. Звідси форми навчання внутрізаводське, позазаводське і самопідготовка. Ця умова дозволяє уникнути нового залучення кадрів, сприяє посиленню мотивації праці, прискорює процес адаптації працівників. На практиці склалися дві форми навчання:

- на робочому місці;
- поза нього.

Перше – дешевше, поєднується з роботою працівника, сюди входить і ротація робочих місць для набуття досвіду.

Навчання на робочому місці більш ефективно, але потребує певних фінансових витрат і відволікання працівника від його роботи. При цьому

має місце тенденція до зростання витрат на навчання, що пов'язано з розвитком НТП, появою нового устаткування, технологій, ускладненням продукції.

4.4. Прогнозування управління персоналом

Попередньою стадією планування кадрової роботи є прогнозування, яке служить основою підготовки планових рішень і завдань. Прогнозування застосовується для прогнозу, зміни структури і динаміки кадрової роботи в майбутньому, на основі аналізу минулого і теперішнього часу, і виходить з цілей розвитку підприємства. Динаміка розвитку організації зумовлена багатьма чинниками, тому сутність прогнозу структури кадрів, шляхів її вдосконалення визначається передбаченням змін в системах підбору, підготовки, розстановки і виховання кадрів, станом демографічних змін в регіоні і країні. Прогнозування включає такі етапи:

- 1) ретроспекція – вивчення стану кадрової роботи та її структури у минулому (за останні 10–15 років);
- 2) діагноз – визначення характеру і стани кадрової роботи і структури кадрів на основі досліджень;
- 3) вибір методу – найвідповідальніший етап кадрової роботи. Він може бути формалізованим (на основі методів математичної статистики) і неформалізованим (експертна оцінка);
- 4) прогноз – просування основних змін і структурних зсувів в професійно-кваліфікаційному і соціально-демографічному складі кадрів, організації і проведенні кадрової роботи на виробництві.

До основних методів планування й прогнозування кадрової роботи відносяться: балансовий метод, метод порівняльного аналізу, метод експертних оцінок, системний аналіз, моделювання, економіко-математичні методи та ін.

Балансовий метод заснований на встановленні динамічної рівноваги між трудовими ресурсами та їх розподілом відповідно до вимог виробництва.

Метод системного аналізу використовується при розробці програм на тривалу перспективу: вивчення і опис принципів роботи системи управління кадрами; аналіз стану компонентів системи управління кадрами тощо.

Практика показує, що методи прогнозування кадрової роботи і вдос-

коналення якісного складу кадрів на рівні підприємств застосовуються поки що епізодично, та вже сьогодні це слід робити комплексно і постійно.

При розробці довготривалих і поточних планів необхідно розрахувати і врахувати динаміку руху кадрів усіх категорій з урахуванням запланованої організації виробництва.

Складання прогнозів ґрунтується на аналізі різних кадрових процесів. До числа найважливіших аналітичних показників стан кадрової роботи слід віднести якісний склад керівників, фахівців і робітництва; рівень відповідності професійної підготовки кадрів технічному рівню виробництва, рівень стану дисципліни праці, змінюваності і плинності кадрів

4.5. Стратегічне планування і кадрова політика

На думку зарубіжних фахівців, важливим аспектом прогнозування використання робочої сили слід вважати кадрову політику фірми. Кадрова політика фірми має здійснюватися після структурного аналізу професійного, кваліфікаційного складу персоналу. Структурний аналіз персоналу базується на врахуванні рівня кваліфікації, вікового складу, трудового стажу, співвідношення чоловіків і жінок, зайнятих на підприємстві.

Другим важливим елементом кадрової політики фірми є визначення ефективності використання робочого часу, коефіцієнта плинності. Важливим елементом забезпечення припливу кадрів є проведення конкурсів серед охочих зайняти вакантне місце. Після структурного аналізу робочої сили здійснюється планування і використовування трудових ресурсів в компанії. Спочатку визначаються трудовитрати на випуск продукції, а потім виходячи з кількості робочих днів в році, тривалості робочого дня неважко визначити чисельність працівників. Планування кадрів має короткостроковий і довготривалий характер. Зараз прогнози розвинених країн говорять про те, що у зв'язку з комп'ютеризацією зменшиться кількість робітників і зросте чисельність управлінських кадрів. Через це в США за останні роки кількість робочих професій скоротилося з 30,09 % до 29,12 %, допоміжні роботи з 17,5 % до 16,7 %, а частка управлінського персоналу зросла з 10,8 % до 11,2 %.

З метою поліпшення і оптимізації планування і використовування персоналу в багатьох зарубіжних фірмах введені форми міні-доповідей керівників кадрових служб вищому керівництву з питань звільнення; наднормо-

вих робіт; про недосконалість системи оплати праці, дані про підготовку і перепідготовку кадрів.

Метою кадрової політики фірм є мотивація праці, заснована на тому, що все життя працівника з 1-го дня роботи до пенсії пов'язано з успіхами фірми, в якій він працює. Прийом, відбір, навчання і виховання в багатьох зарубіжних фірмах здійснюється таким чином:

1) за 0,5 роки до закінчення навчального року фірми повідомляють кількість вакансій, аналізують склад учнів коледжів, вузів і ведуть переговори з найперспективнішими учнями;

2) у кінці навчального року випускники приходять у вибрані ними фірми і складають письмовий іспит, побудований таким чином, що він дозволяє виявити їхню професійну підготовку і загальноосвітній рівень;

3) ті, що успішно склали іспити проходять співбесіду: в невеликих фірмах безпосередньо з директором, в крупних з керівником кадрової служби. – главою фірми;

4) ті, що пройшли співбесіду, приймаються у фірму, для них організовується спеціальний курс навчання, що дозволяє швидко адаптуватися до стилю і методів роботи у фірмі.

Дуже часто ці заняття проводяться в заміській зоні протягом кількох тижнів. Навчання поєднується із спортивними заходами, засвоюються традиції, ритуали фірми.

При цьому скрізь панує дух колективізму, пізнаються правила і прийоми колективної взаємодії в процесі праці, оскільки, наприклад, в японських фірмах головний принцип формування підрозділів – це принцип колективу, “команди”. В Японії існує великий вибір посад і гнучка система призначення, згуртованого колективу, ініціативність і творча праця, турбота і увага працівників; трудова мораль, взаємна довіра, далекоглядність.

У більшості випадків спеціальність, одержана в університеті, не має значення для кар'єри, оскільки майбутній співробітник повинен пройти всі ступені посадової ієрархії (кур'єр, робітник), постійно переходячи з відділу у відділ. Крім того, ніколи не встановлюється жорстко коло обов'язків, тобто дається тільки “ядро” його функцій і надається свобода творчості у виборі форм і методів їх виконання при чіткій постановці кінцевої мети.

У японських працівників дуже висока трудова мораль. У разі труднощів у фірмі працівникам знижується заробітна плата, причому працівники

самі пишуть заяви, починаючи з керівництва.

Пропонується добровільне звільнення із значною вихідною допомогою, припиняється наймання працівників. Всі перераховані елементи японського менеджменту підкріплюється загальносоціальною системою оплати праці:

- прямі виплати (базова ставка);
- непрямі виплати (компенсації);
- бонуси (премії);
- пенсійні виплати.

Всі працівники захищені гарантованим рівнем доходів, який у якості мінімуму зарплати складає основну частину базової ставки.

КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ ДО РОЗДІЛУ 4

1. Визначення кадрової політики та її складові.
2. Основні елементи кадрової стратегії.
3. Основні розділи кадрового плану.
4. Структура оперативного плану роботи з персоналом.
5. Етапи розробки прогностного плану роботи з персоналом.
6. Стратегічне планування і його роль в управлінні персоналом.

5. ОСНОВНІ ФОРМИ КОМПЛЕКТУВАННЯ ШТАТУ

5.1. Загальні поняття зайнятості населення

Зайнятість – це не суперечлива Конституції діяльність громадян, пов'язана із задоволенням їхніх особистих і суспільних потреб і, яка, як правило, дає їм заробіток, що не суперечить Конституції (трудовий дохід). При цьому громадянам належить виняткове право розпоряджатися своїми здібностями і здійснювати будь-яку незаборонену діяльність. Адміністративне примушення до праці в якій-небудь формі не допускається, окрім випадків, передбачених законом. Добровільна незайнятість не може служити підставою до адміністративної, кримінальної та іншої відповідальності. Держава проводить політику сприяння повній, продуктивній і вільно вибраній зайнятості, виходячи з умов права громадян на працю.

Державна політика в області зайнятості ґрунтується на таких принципах:

- забезпечення рівних можливостей усім громадянам, незалежно від раси, полу, віку, політичних переконань, національності, в реалізації права на працю і свободу вибору зайнятості;
- підтримка трудової ініціативи громадян, сприяння і заохочення в розвитку здібностей до праці, що забезпечує їм гідні умови зайнятості, праці і життя;
- добровільність праці, відповідно до якої зайнятість заснована на вільному волевиявленні громадян;
- активне сприяння зайнятості і запобігання безробіттю;
- забезпечення соціального захисту в області зайнятості;
- поєднання самостійності регіонів в забезпеченні зайнятості населення з централізованими заходами щодо розв'язання проблем зайнятості;
- координація діяльності в області зайнятості з яскравими напрямками економічної і соціальної політики (соціальне забезпечення, розподіл доходів, зниження інфляції);
- міжнародна співпраця в розв'язанні проблем зайнятості населення.

До **зайнятого населення** відносяться:

- громадяни, що працюють за наймом упродовж повного або неповного робочого дня, а також що мають роботу, але тимчасово не працюють через хворобу, відпусткою, страйком, тимчасовою зупинкою виробництва;

- громадяни, що самостійно забезпечують себе роботою (підприємці, індивідуальна трудова діяльність, фермери та ін.);
- громадяни, обрані, призначені або затверджені на оплачувану посаду;
- військовослужбовці, працівники держ. безпеки і внутрішніх справ;
- працюючі громадяни інших країн, які тимчасово перебувають на території країни.

Безробітними ж визнаються працездатні громадяни працездатного віку, які через незалежні від нього причини не мають роботи, зареєстровані у держслужби зайнятості.

У разі неможливості запропонувати роботу безробітному можуть надати можливість пройти профпідготовку або перепідготовку. З метою сприяння зайнятості на різних рівнях розробляються державні програми зайнятості, які передбачають:

- а) створення робочих місць, підвищення зацікавленості підприємств у розвитку гнучких форм зайнятості;
- б) заходи сприяння зайнятості людей з сільських місць;
- в) забезпечення зайнятості осіб сільської місцевості;
- г) забезпечення зайнятості осіб, які потребують соціального захисту;
- д) сприяння добровільному переселенню з виділенням матеріальної і фінансової допомоги.

Підприємства незалежно від форми власності сприяють державній політиці зайнятості.

Підстава:

- дотримання умов договорів з працівниками;
- створення умов для підвищення кваліфікації і перепідготовки працівників;
- працевлаштування осіб, які потребують соціального захисту;
- надання інформації про наявність вакансій.

Для фінансування заходів щодо реалізації політики зайнятості створюються державні фонди сприяння зайнятості. Реалізація фінансової політики зайнятості вимагає створення ефективного механізму управління трудовими ресурсами.

5.2. Забезпечення підприємств і організацій персоналом

Начасі джерелом забезпечення кадрової потреби організації є:

- 1) вищі, середні спеціальні і професійно-технічні учбові заклади з денною формою навчання, що розподіляють фахівців в плановому порядку і на основі ув'язнених з підприємствами договорів;
- 2) організаційні набори робітництва і переселення сімей;
- 3) розподіл працівників через центри зайнятості;
- 4) самостійна робота кадрових служб організацій по набору кадрів;
- 5) використання праці молоді, що вчиться, у вільні від навчання час і ін.

Джерела забезпечення кадрової потреби організацій прийнято підрозділяти на дві групи: **основні** і **додаткові**. До основних джерел відносяться: молоді фахівці; молоде робітництво; працівники, прийняті за оргнабором і інші працівники, направлені в плановому порядку. До додаткових джерел відносяться самостійні види роботи кадрових служб, а також використання праці різних груп незайнятого населення.

В умовах переходу до ринкової економіки виникає новий тип взаємодії навчальних закладів і виробництва, що передбачає цільову підготовку фахівців на основі договору.

Основним джерелом забезпечення організацій необхідними кадрами робітництва є СПТУ. Проте СПТУ далеко не задовольняють потребу підприємств. Тому переважною формою підготовки кадрів робітництва є їх навчання на підприємстві. Необхідно, щоб підприємства надавали допомогу училищам приміщеннями, устаткуванням, поліпшенням умов навчання, побуту, відпочинку, оскільки СПТУ готують більш кваліфіковані кадри, що відповідають вимогам НТП. Водночас кадровим службам необхідно більше приділяти увагу співпраці із СПТУ в області профорієнтації – вихованню і закріпленню молодого робітництва на виробництві, оскільки 15–20 % тих, хто закінчив СПТУ, виявляються непридатними до отриманої професії, а понад 40 % випускників згодом міняють професію.

Наступним джерелом забезпечення підприємств кадрами є організаційний набір робітників, який є головною формою планового залучення трудящих на добровільних началах до постійної або сезонної роботи в організаціях.

Другим важливим джерелом забезпечення підприємств кадрами є внутріміський (внутрірайонний) перерозподіл робочої сили через центри

зайнятості населення.

Кадрові служби організацій регулярно надають центрам зайнятості дані:

- про наявність вільних робочих місць і вакантні посади;
- інформацію про кожного робітника, який звільняється після письмового повідомлення за 2 місяці до звільнення;
- про створювані кооперативи, тимчасові бригади тощо.

Державна служба зайнятості має право:

– запрошувати від організацій, незалежно від їх форм власності, відомості про працівників, що вивільняються, про передбачувані структурні зміни і др.;

– направляти у всі організації громадян за їх заявками;

– розробляти і вносити пропозиції про напрям мінімальної кількості працівників, які потребують соціального захисту;

– за дорученням підприємств здійснювати перепідготовку робітників, яких приймають на роботу;

– розпоряджатися в установленому порядку засобами державного фонду сприяння зайнятості;

– оплачувати за кошти державного фонду сприяння зайнятості вартість навчання, перепідготовки осіб, зареєстрованих в службі зайнятості і встановлювати на цей період стипендії цим працівникам;

– надавати в установленому порядку громадянам допомогу з безробіття.

Діяльність кадрових служб організацій, окрім цього, передбачає:

– розвиток профорієнтації серед молоді;

– створення необхідного резерву кандидатів на всі посади і спеціальності;

– врахування таких чинників, як вихід на пенсію, плинність кадрів, розширення сфери діяльності організації та ін.

Кадровий набір ведеться, як правило, із зовнішніх і внутрішніх джерел. Зовнішній відбір здійснюється через оголошення. Деякі фірми запрошують населення подавати заяви на можливі вакансії.

Більшість організацій вважає за краще здійснювати набір в основному всередині фірми, шляхом розсилки інформації про вакансії, що відкриваються. Хорошим методом є звернення до співробітників фірми порекомен-

дувати на роботу своїх родичів, знайомих, друзів.

Таким чином, планування і організація забезпечення підприємств необхідним персоналом є системою різних форм і методів роботи, спрямованих на своєчасне і якісне комплектування організацій кадрами, що створює необхідні умови для успішного виконання виробничої програми і соціального розвитку трудових колективів.

5.3. Організація вивільнення працівників

Вивільнення робітників і службовців, їхнє працевлаштування і перенавчання має проводитися у жорсткій відповідності до існуючого законодавства.

Кандидатури, що підлягають вивільненню, визначаються адміністрацією підприємства і профспілковим комітетом на основі широкої гласності. Кожна кандидатура розглядається з урахуванням думки трудового колективу, де працює працівник, що вивільняється. Про майбутнє вивільнення, у зв'язку з скороченням, або у зв'язку з реорганізацією, або ліквідацією підприємства персонально попереджається не пізніше, ніж за два місяці письмовим розпорядженням адміністрації, яке повідомляється йому під розписку. При цьому роз'яснюються можливості і порядок подальшого працевлаштування, перепідготовки і навчання новим професіям; діючі пільги і компенсації. При скороченні чисельності пріоритетне право на залишення на роботі надається робітникам і службовцям з вищою продуктивністю праці і кваліфікацією. За рівних умов враховуються й інші обставини: ставлення до роботи, вік (передпенсійний), дисциплінованість.

Водночас з повідомленням про звільнення адміністрація подає у службу зайнятості відомості про працівників, які звільнюються, вказуючи їхні прізвища, імена та по батькові, професію, кваліфікацію, посаду, яку вони посідали, заробітну плату та дату звільнення.

До розірвання трудового договору з працівником йому підбирається нове місце роботи, перш за все, на безпосередньо на підприємстві. Якщо немає роботи згідно з кваліфікацією і з професією, то пропонують іншу роботу на даному підприємстві, зокрема з перенавчанням. Особлива увага повинна надаватися працевлаштуванню жінок, що мають дітей, молоді, осіб, в сім'ї яких немає інших працівників з самостійним заробітком, а також осіб з обмеженою працездатністю.

Інженерно-технічні працівники, переведені з їхньої згоди на робочі місця, отримують відповідний кваліфікаційний розряд.

У тих випадках, коли відсутня можливість надання роботи або працівник відмовився від запропонованої роботи, він звільняється з роботи. Одночасно адміністрація інформує працівника, куди він може звернутися з питанням працевлаштування на основі відомостей служби зайнятості.

Працевлаштуванням звільнених працівників займається служба зайнятості, яка надає працівнику всю інформацію про вакансії, про можливість перенавчання.

Направлення працівника на перенавчання здійснюється підприємством, що представило роботу.

5.4. Зайнятість населення і комплектування штату за кордоном

У промислово розвинених країнах інтенсифікація виробництва і структурна перебудова економічно веде до скорочення зайнятості в багатьох галузях промисловості. Здебільшого це стосується працівників масових професій – механіків, зварювальників, мало- і некваліфікованого робітництва.

Тому в цих країнах у даний час багато уваги приділяється вдосконаленню професійної підготовки і структури зайнятості населення. Так, ще в 70-го роки в США була розроблена всеосяжна програма зайнятості, де за центром зберігався тільки контроль і координація цієї роботи, а вся конкретна робота була делегована адміністрації штатів. Система освіти працівників на 5–10 років відстає від рівня розвитку техніки і технології. 80 % всіх підприємств Японії мають свою систему професійної підготовки, що складається з 3-х типів:

1) індивідуальне навчання на конкретному робочому місці (70 % всіх, хто навчається);

2) програми, розраховані на одночасне навчання різних категорій працівників;

3) програми, що стосуються не тільки окремих функцій на конкретному робочому місці, але і пов'язані з отриманням знань загального характеру. У розвинених країнах дуже активно відбувається процес зміни робочих місць.

Наприклад, в США в кінці 80-х років 40 % всіх працівників займали своє робоче місце не більш 2-х років, в Німеччині – 25 %, Великобританії –

24 %. Це ставить питання про безперервну освіту. Вважається, що середній американець протягом життя 4–6 разів міняє роботу.

Набір персоналу

Західні експерти звертають увагу менеджерів на посилення конкурентної боротьби фірм за залучення кваліфікованих кадрів, перспективних випускників вузів, керівних працівників всіх рівнів. При цьому питання кадрового маркетингу крупні підприємства вирішують набагато успішніше, ніж дрібні і середні. Цьому сприяє виплата стипендій студентам, грошові заохочення дипломних робіт, представлення студентам робочих місць під час практик, канікул. У зв'язку з цим консультанти рекомендують дрібним підприємствам об'єднатися для проведення єдиної кадрової політики або вдаватися до допомоги посередницьких фірм з набору кадрів.

Наприклад, в США сформувалася ціла мережа посередницьких фірм із забезпечення підприємств персоналом. Замовник оплачує зарплату працівника фірми і її послуги, а фірма гарантує рівень кваліфікації працівника, його дисциплінованість і якість роботи. Відбір займає приблизно 2 місяці, при цьому підбирається 2–3 найбільш підготовлених кандидата. Таких фірм тільки в Нью-Йорку існує кілька сотень. Відбір настільки ретельний, що, наприклад, в США фірма “Тіай” з 2,5 тис. претендентів відібрала 67, тобто менше 3% кандидатів. Середня оплата консультації 300–1000 долл. на день, проте це вважається вигідним для замовника, оскільки ця вартість не перевищує 3–5 % економічного ефекту.

Основні функції служб працевлаштування:

- 1) реєстрація вільних робочих місць і безробітних і направлення безробітних на вільні робочі місця;
- 2) профорієнтація і консультування з проблем зайнятості, підготовка кадрів;
- 3) поширення інформації про ринок робочої сили;
- 4) активне сприяння спеціальним групам (інвалідам, емігрантам, випускникам навчальних закладів і ін.). Реєстрація осіб, яким встановлена допомога.

Практично у всіх західних країнах діяльність служб зайнятості безкоштовна для безробітних і для працедавців.

У всіх західних країнах служба працевлаштування поставлена по-різному, але всі вони направлені на реалізацію одного загального завдання –

зближення позицій працедавця і клієнта, що не має роботи. Одні поширюють інформацію про робочі місця через пресу (Франція), комп'ютерний банк даних про вакансії (Канада). У Великобританії списки наявних вакансій знаходяться в поштових відділеннях, бібліотеках, навчальних закладах.

КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ ДО РОЗДІЛУ 5

1. Загальні поняття зайнятості населення.
2. Основні принципи державної політики в області зайнятості.
3. Які категорії населення відносяться до зайнятого?
4. Хто з громадян визнається безробітним?
5. Охарактеризуйте основні джерела забезпечення організацій персоналом.
6. Основні функції, права і обов'язки державної служби зайнятості.
7. Організація вивільнення працівників за ініціативою адміністрації.

6. ПРОФОРІЄНТАЦІЙНА РОБОТА З ПЕРСОНАЛОМ

6.1. Професійна орієнтація як система

Структурні зсуви в економіці потребують від персонату нових якостей, у тому числі підвищеної професійної мобільності, яка повинна розвиватись на всіх рівнях професійної та загальноосвітньої підготовки і базуватися на відповідних заходах в області професіональної орієнтації.

Безперервне збільшування безробіття серед молоді свідчить про те, що для значної її частини підготовка до трудового життя не відповідає сучасним вимогам, а при переході від навчання до трудової діяльності виникає проблема трудової адаптації.

Однією з найважливіших проблем організації виробництва, підвищення його ефективності на основі раціонального використання всіх ресурсів є підбір і розстановка кадрів відповідно до принципів професійної орієнтації і відбору.

Професійна орієнтація – це система заходів, що проводяться з метою надання допомоги людині в правильному науково обґрунтованому виборі професії. Метою професійної орієнтації і професійного відбору кадрів є комплектування підприємства необхідною кількістю працівників відповідної професії і спеціальності, а також доцільне використання всіх творчих можливостей робітництва і службовців.

Ефективність трудової діяльності професіонала в сучасних умовах стає неможливою без безперервної освіти, яка сприяє формуванню професійної придатності в нових умовах, що постійно змінюються.

Усе більше визнання знаходить системний підхід, за допомогою якого профорієнтація і працевлаштування молоді розглядається як складові частини єдиного комплексу, до якого входять профінформація, профпорада і консультивання, професійний відбір і профпідбір, первинне працевлаштування і подальші заходи з адаптації до трудової діяльності.

Професійна орієнтація і професійний відбір включає проведення таких видів робіт:

- розробка професіограм;
- професійна інформація і пропаганда;
- професійна консультація і профотбор;
- професійна адаптація.

Розробка професіограм являє собою проведення докладного опису найбільш поширених і провідних професій з вказівкою найскладніших функцій працівників даної професії. Складовою частиною професіограм є психограма, метою якої є орієнтація на вивчення відносно більш стійких, стабільних властивостей, що диференціюють людей за ефективністю праці. Наприклад, найбільш значущими компонентами в структурі здібностей до професій водіїв вважаються сенсомоторні властивості, динамічний окомір, а також широкий розподіл і здібність швидко перемикати увагу.

Психограма, складена в цілях профвідбору, містить вимоги двоякого роду. По-перше, вимоги, які повинні пред'являтися до будь-якого середнього працівника; по-друге, бажані вимоги, які дозволяють досягати високої професійної майстерності.

Професійна інформація (профосвіта) має забезпечувати постійне і планомірне професійне інформування учнів загальноосвітніх шкіл, викладачів і батьків; організацію професійної пропаганди провідних і масових професій; встановлення і зміцнення постійних контактів між колективами організацій, підприємств, професійно-технічних училищ і шкіл. Здійснюється підприємствами і органами освіти, професійно-технічної освіти і органами з використання трудових ресурсів, враховуючи потреби країни, регіону, області.

Інформація про професію повинна бути всебічною і правдивою. Не повинна підмінятися рекламою підприємства.

Форми роботи з професійної інформації й пропаганді різноманітні. До них відносяться: виступи перед молоддю передовиків виробництва і спеціалістів підприємств; організація днів відкритих дверей; екскурсії, створення навчальних цехів; створення фільмів про найбільш поширені й дефіцитні професії тощо.

Професійна консультація і про відбір передбачає зіставлення особистісних якостей робітника з показниками професіограм.

Завдання професійної консультації: надання допомоги молоді в оцінці своїх здібностей до різних видів трудової діяльності; видача конкретних рекомендацій про вибір професії і можливі шляхи оволодіння нею (навчання у вузах, технікумах, профтехучилищах, підготовка безпосередньо на виробництві і т.д.). Професійну консультацію проводять кваліфіковані консультанти-психологи. Консультація проводиться на основі медичних висновків,

характеристик, результатів спеціальних психофізіологічних досліджень.

Профконсультації мають значення при прийомі на роботу, при звільненні, переміщенні працівника, направленні на навчання, на перекваліфікацію і ін.

Для ряду професій і спеціальностей проводиться профвідбір. Такі спеціальності пред'являють підвищені вимоги до здоров'я і психологічних властивостей людини. Для цього поводяться медичні обстеження при прийомі на роботу і навчання.

Головним завданням професійного відбору є науково обгрунтоване визначення професійної придатності до конкретного виду трудової діяльності з урахуванням його схильностей і здібностей, а також потреб виробництва. Завершується робота з організації професійної орієнтації розробкою і реалізацією комплексу заходів щодо виробничої і соціальної адаптації працівників в трудових колективах.

Наведемо складові існуючого на часі механізму управління професійною орієнтацією:

- кабінети та лабораторії профорієнтації загальноосвітніх шкіл і профтехучилищ;
- галузеві кабінети профорієнтації і лабораторії профвідбору підприємств і організацій;
- територіальні міжвідомчі центри профорієнтації та центри зайнятості населення;
- загальнодержавні відділи й управління з праці, що розроблюють спільно з іншими організаціями координаційні плани роботи з професійної орієнтації в регіоні, що контролюють діяльність профорієнтаційних підрозділів незалежно від їхньої відомчої підлеглості – поширюють передовий досвід роботи в цій області. Крім того, ці органи розроблюють балансові розрахунки додаткової потреби регіону в кадрах і забезпечують доступність такої інформації для учнів, педагогічних колективів, батьків, інших категорій громадян, готують рекомендації за профілем трудового навчання учнів згідно з потребами регіону в кадрах. При визначенні професій, для яких слід проводити профвідбір, слід враховувати такі показники: термін опанування професії, продуктивність праці, стомлюваність до кінця робочого дня, плинність кадрів працівників даної професії.

Для профвідбору використовуються тести, анкетування і спеціальна

апаратура. Для профвідбору службовців використовують метод групового відбору.

Професійна орієнтація на виробництві може досягти ефективних результатів, якщо представлятиме єдину, стійку і динамічну систему. Значною мірою цьому сприяє визначення етапів, аспектів, функцій, методів і основних цілей і напрямів управління такою системою.

Робота з професійної орієнтації ведеться по двох головних напрямках:

перше – формування у молоді особистісної орієнтації і інтересів з урахуванням потреб суспільного виробництва;

друге – приведення особистісної орієнтації молоді у відповідність з можливостями її суспільної реалізації.

Мета всієї системи професійної орієнтації – знайти оптимальне поєднання особистісних бажань і суспільних потреб.

6.2. Професійна освіта

Метою професійної освіти є повідомлення учням певного обсягу відомостей про наймасовіші професії народного господарства, інформування їх про способи і умови оволодіння професіями; пропаганда суспільної значущості професій, в яких зараз відчуває гостру потребу господарство регіону. Професійна освіта передбачає професійну інформацію, професійну пропаганду і професійну агітацію. Окрім цього, розрізняють також професійне виховання, завдання якого виховати у школярів професійно важливі якості особи: професійний обов'язок і честь, відповідальність, професійну гордість і ін.

Професійна інформація як окремий елемент професійної освіти і профорієнтації в цілому є системою організації і проведення навчально-виховної роботи, спрямованою на засвоєння учнями необхідних знань про соціально-економічні, психологічні і психофізіологічні умови правильного вибору професії.

У системі профінформаційної роботи можна виділити такі елементи.

– Профінформаційний урок. Його завданнями є активізація інтересу учнів до вивчення і вибору професії; виховання у підлітків відповідального і активного ставлення до свідомого вибору професії.

– Виявлення правильної мотивації вибору професії; сприяння розвитку пізнавальної активності і самостійності учнів; стимулювання школярів

до самовиховання професійно значущих якостей з метою професійного самовизначення і становлення особи.

– Професіографічна зустріч. Це один із шляхів вивчення професій учнями і являє собою зустріч представника певної професії з школярами. У ході професіографічної зустрічі учні разом із представниками професії проводять психологічний аналіз змісту професійної праці, описують вимоги професії до психологічної сфери особи і за допомогою учнів представник професії розкриває соціально-економічні і технологічні аспекти професійної діяльності, а також психологічну структуру своєї професії і аналізує себе як фахівця, для чого відповідає на поставлені ним же питання: Чим йому подобається обрана професія? Завдяки чому йому вдається досягти високої продуктивності в праці: “Чому ця професія подобається не кожній людині? Чому в цьому виді професійної праці деякі люди не справляються з окремими завданнями або справляються з ними погано?”.

– Професіональна екскурсія. Завдання її полягає в тому, щоби ознайомити учнів зі структурою сучасного виробництва, його технікою, технологією, організацією праці, з устроєм і принципами дії машин, із застосуванням і використанням в технології виробництва знань про різні природні закономірності; навчити їх самостійно аналізувати професії з метою профорієнтації. Іншими словами, професіографічна екскурсія – це форма організації пізнавальної діяльності учнів, спрямованої на отримання й аналіз професіографічної інформації безпосередньо в конкретних умовах професійної діяльності людей.

– Професіографічне дослідження. Базується на організації самостійної діяльності учнів і передбачає самостійний пошук інформації про дану професію певними групами школярів з метою складання характеристики профорієнтації даного виду професійної діяльності. Професія вивчається з п’яти аспектів, відповідно до яких учні розбиваються на п’ять груп: перша досліджує загальні відомості про професію, друга – характеристику процесу праці, третя – санітарно-гігієнічні умови праці, четверта – вимоги професії до фізичної і психологічної сфери людини, п’ята – вимоги до професійної підготовки.

У світовій практиці професійного навчання і підвищення кваліфікації менеджерів склалося 3 концепції їхньої підготовки:

– фрагментарний підхід, що дає базову підготовку в центрах тренінгу,

не пов'язаний з метою конкретних організацій, визнається неперспективним;

- формалізований підхід, при якому навчання розглядається як частина професійного зростання, як поєднане з потребами організації і особистими інтересами менеджерів; базові знання тут доповнюються структурами з розвитку умінь і навиків, отримуваних за допомогою викладачів-тренерів і безпосередніх керівників навчання;

- цільовий підхід, що припускає безперервне навчання, пов'язане із стратегією організації і індивідуальними цілями того, хто навчається, реалізується за допомогою курсів за вибором, які пов'язані з характеристиками виконуваної роботи за відсутності директив з боку лінійних керівників. Він визнається найперспективнішим. Професійне навчання розглядається як процес управління діяльністю людини з оволодіння трудовими знаннями, вміннями, навиками, розвитку професійних здібностей і особи кваліфікованого працівника в цілому. Знання, вміння і навички людина може отримати і самостійно, в процесі самонавчання.

Професійне навчання можна вважати успішним, коли знання стають переконанням, їх обсяг – ерудицією, навички і вміння – звичкою, розвиваються активність, самостійність, відповідальність, творче мислення і інші особистісні якості, необхідні справжньому майстру.

6.3. Організація виробничої і соціальної адаптації

Трудова адаптація працівника є одним із важливих етапів його трудової діяльності. Успішність адаптації багато в чому визначає ефективність, якість подальшої роботи, наміри новачка надовго зв'язати своє трудове життя з даним підприємством або обмежитися коротко часовою роботою і очікувати підходящого випадку для переходу на інше підприємство.

Під трудовою (виробничою) адаптацією розуміють процес взаємодії працівника з оточуючим його виробничим середовищем з приводу опанування ним нової для нього ситуації.

Організація виробничої та соціальної адаптації робітників, особливо молоді, має дуже велике значення. Професіональна адаптація передбачає процес пристосування робітника до конкретних умов і змісту праці, вимогам і стилю роботи колективу та адміністрації. Нові молоді робітники зазвичай більш чутливі до оточуючої трудової обстановки і умов праці і ви-

робництва, до ставлення до них колективу. Все це необхідно враховувати в роботі з молодими кадрами.

У сучасних умовах організація пред'являє жорсткі вимоги до новачка відносно термінів адаптації, іноді взагалі не відводячи часу на цей етап. Водночас від успіху адаптації залежить подальша віддача і стабільність становища працівника в організації, його ставлення до праці. Впродовж життя людині часто доводиться адаптуватися: зміна місця навчання, роботи, робочого місця, складу колективу, зміна стану здоров'я, сімейного стану і т.д. При цьому процес адаптації – двосторонній, тобто здійснюється взаємодія: як новачок пристосовується до нових трудових і психологічних чинників, так і трудова група, керівництво пристосовуються до новачка, відводять йому ту або іншу соціальну роль, встановлюють статус, включають в систему взаємодії, іноді проводять рольовий перерозподіл в групі.

Соціологи розрізняють три взаємопов'язані аспекти трудової адаптації.

- Професійний аспект полягає в оволодінні уміннями і навиками, розвитком деяких особистісних якостей, що вимагаються новим робочим місцем, таких як відповідальність, діловитість, уважність. Часто працівник повинен набути навички, визначувані особливостями організації і розподілу праці, вживаним устаткуванням і технологією. Об'єктивними чинниками успішності і швидкості професійної адаптації можуть служити кваліфікація, освіта і досвід, що є у працівника, а суб'єктивними – ставлення його до професії, очікування, пов'язані з новим робочим місцем. Важливу роль виконує і політика підприємства в питаннях управління персоналом, наявність програм і механізмів, що забезпечують підтримку новачку, наприклад наставництво;

- Психофізіологічний чинник трудової адаптації пов'язаний з освоєнням психофізіологічних і санітарно-гігієнічних умов праці. Основним об'єктивним показником динаміки цього процесу є ступінь стомлюваності працівника, зміна продуктивності його праці під час зміни, а суб'єктивними – оцінка працівником самопочуття, умов праці, його тяжкості;

- Соціально-психологічний аспект адаптації на виробництві пов'язаний з включенням працівника в систему взаємостосунків колективу, освоєнням його традицій, норм, правил і інших елементів субкультури, а також із звиканням працівника до соціальної ролі і статусу, які йому вста-

новлює група. Динаміку цього процесу визначають особові властивості працівника, його характер, стиль діяльності, виховання, рівень домагань, ступінь збігу культур колишнього і нового колективів. Сприяє прискоренню адаптації грамотне керівництво, що піклується про об'єднання колективу і знає, як цього добитися.

Грамотна, заснована на чіткому уявленні про необхідні якості працівників профорієнтація і адаптаційна діяльність служби управління персоналом, сприяє проходженню цього етапу з максимальною швидкістю і мінімальними втратами. Визначені чинники економічної і соціальної ефективності заходів щодо адаптації працівників. Вони пов'язані з негативними наслідками стихійної адаптації. Так, вірогідність нещасного випадку на виробництві у новачків набагато вища, ніж у досвідчених робітників. А нещасний випадок має значні матеріальні і соціальні наслідки. Окрім цього, новачки частіше за досвідчених працівників звільняються з підприємств: найбільшу питому вагу серед тих, хто звільнився, складають робітники, які не пропрацювали і півроку.

Але швидкість і ефективність трудової адаптації впливає ряд організаційно-економічних і соціальних факторів, які є об'єктивними щодо робітника. Ці сприятливі умови праці, монотонність, надмірна інтенсивність праці, нечіткість розподілу прав і обов'язків, завищені норми часу, вироблення, обслуговування, керованості, нераціональність структури управління, невідповідність кваліфікації працівника вимогам робочого місця, незабезпеченість праці ресурсами, недосконалість системи оплати і стимулювання, порушення принципу справедливості й інші.

Важливу роль виконує організація контролю і регулювання процесу адаптації. Контроль за адаптацією молодих робітників і фахівців повинен бути системним. Система контролю за адаптацією може включати такі етапи і функції: проведення контрольних опитувань і визначення рівня адаптації; визначення контингенту молодих працівників з середньою і низькою адаптацією; визначення чинників, перешкоджаючих успішній адаптації новачків; визначення і вживання заходів з усунення дії чинників, перешкоджаючих успішній адаптації, визначення ефективності вжитих заходів.

Виконавцями заходів щодо контролю за адаптацією повинні бути такі служби: відділ кадрів, кабінет профорієнтації і профвідбору, фахівці з області організації праці, психологи, соціологи, керівники підрозділів і суспіль-

них організацій.

Процес адаптації торкається не тільки молодих, а й усіх інших категорій працівників, у яких часто міняється робоче місце, колектив, життєві обставини. Тому процес адаптації у випадках будь-яких змін у будь-яких працівників вимагає контролю і організації.

Соціальна зумовленість особливо повно виявляється на завершальному і визначальному рівні виробничої адаптації – соціальному.

Важливо зауважити, що виробнича адаптація має конкретно-історичний характер. Отже, на неї впливає комплекс суперечливих тенденцій розвитку, властивих суспільству на даному етапі. Визначальним для розвитку нашого суспільства є процес докорінних соціальних реформ усіх сторін його життєдіяльності.

Наслідком цього є наростання динамізму змін у всіх сферах життєдіяльності, який наповнює їх новизною. Через це в усе більших масштабах мотивується адаптивна діяльність людини. Інакше кажучи, розширення масштабів і соціальної бази адаптивної діяльності, викликане суспільною потребою у здійсненні змін у всіх сферах життя країни, можна віднести до однієї з вадливих характеристик нашого суспільства на сучасному етапі.

КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ ДО РОЗДІЛУ 6

1. Поняття профорієнтації, її цілі і завдання.
2. Види робіт, виконуваних при профорієнтації.
3. Механізм управління профорієнтацією.
4. Поняття і елементи професійної освіти.
5. Поняття адаптації та її види.
6. Основні аспекти трудової адаптації.

7. УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

7.1. Кадровий потенціал: поняття, сутність, основні характеристики

Термін “потенціал” у своєму етимологічному значенні походить від латинського слова *potentia*, що означає приховані можливості, міць, сила. Широке трактування смислового змісту поняття “потенціал” полягає в його розгляді як джерела можливостей, засобів, запасу, які можуть бути задіяні, використані для вирішення якого-небудь завдання або досягнення певної мети; можливості окремої особи, суспільства, держави в певній сфері.

Поняття “потенціал” і “ресурси” не слід протиставляти. Потенціал (економічний, військовий, трудовий, науковий, фінансовий, духовний, кадровий) є узагальненою, збірною характеристикою ресурсів, прив’язану до місця і часу.

Поняття “кадровий потенціал” відображає ресурсний аспект соціально-економічного розвитку. Кадровий потенціал можна визначити як сукупність здібностей всіх людей, які зайняті в даній організації і вирішують певні завдання.

Розглядаючи різні складники поняття “кадровий потенціал” як джерела якісних зсувів в економічному розвитку, ми доходимо висновку, що еволюція категорії відбиває глибокі зміни змісту всієї системи економічних понять, в центрі якою розташований працівник як головна продуктивна сила. Економічний аспект у свою чергу означає результативність, ефективність діяльності і відповідний підхід з цих позицій до всіх якостей працівника. Отже, він визначає вибір найбільш адекватних цілей розвитку і досягнення їх з найменшими витратами праці і ресурсів. Первинні аксіоматичні складові “кадрового потенціалу” – це потреби і праця, результати і витрати. Уявлення про їх співмірності, тобто поняття ефективності первісно закладено в самій основі даної економічної категорії.

У теорію і практику входять і одержують економічну оцінку в тій або іншій формі конкретні якісні характеристики кадрового потенціалу – чисельність, структура, знання, професійний склад, кваліфікація, навика, накопичений виробничий досвід; особисті якості: здоров’я, освіта, професіоналізм, здібність до творчості, моральність, різнобічний розвиток, активність.

Категорія “кадровий потенціал” розглядає сукупного працівника не

просто як учасника виробництва, а як невід’ємне і рушійне начало всіх стадій відтворювального процесу; як “носія” суспільних потреб, виконує функцію визначення мети, об’єктивно породжує і суб’єктивно задає стратегічні і тактичні цілі розвитку економіки.

Тривалий час в економічній науці і реальній виробничій діяльності питання про головну народногосподарську пропорцію – між розвитком речових і неречових продуктивних сил, між матеріально-виробничою базою і розвитком людського чинника і соціальної сфери, знаходився (та і зараз знаходиться) в стані зіставлення і невизначеної пріоритетності. Це, зокрема, знайшло віддзеркалення в теорії “Х” і “У” Д. Макгомери і двовимірній моделі управління персоналом, запропонованої Р. Бейком і Д. Моутоном. Це відобразилося і на напрямках і змісті вітчизняної наукової думки, особливо в 70-80-е роки і їх реалізації в конкретній управлінській діяльності. Це питання не втратило своєї актуальності і зараз.

На думку економіста А.М. Омарова, “в людині звикли бачити в першу чергу “трудовий ресурс”, але ніяк не складну і конкурентну особу...”

Згідно з статистичною практикою, що склалася, трудові ресурси складаються з працездатних громадян в працездатному віці і працюючих в економіці країни.

Соціальний аспект трудових ресурсів виражається в такому явищі, як людський потенціал, економічним проявом якого є кадровий потенціал.

Останнім часом весь більшого розвитку набуває підхід до дослідження трудового потенціалу як елементу людського чинника виробництва, тобто соціально-економічному явищу. В понятті “трудовий потенціал”, як самостійному, відмінному від трудових ресурсів і людського капіталу, головним смислоутворювальним словом все-таки є “потенціал”, тобто можливість реалізації чого-небудь. Отже, можна говорити про його накопичення, у тому числі і у вигляді людського капіталу, про величину, як ступінь накопичення, про реалізацію, у тому числі й у вигляді використання трудових ресурсів. У численних публікаціях кадровий потенціал ототожнюється з трудовим потенціалом, хоча, на наш погляд, ці поняття відрізняються один від одного, але розглядати їх у відриві одне від іншого неприпустимо.

На нашу думку, поняття кадрового потенціалу слід розглядати у контексті з поняттям “потенціал” взагалі. Тоді **кадровий потенціал** – це можливості певної категорії робітників, спеціалістів, інших груп працівників,

які можуть бути задіяні у процес трудової діяльності відповідно до посадових обов'язків і поставлених перед суспільством, регіоном, колективом цілями на конкретному етапі розвитку. Такий підхід до визначення кадрового потенціалу дає можливість всебічного аналізу будь-якої категорії кадрів на основі об'єктивних економічних законів згідно з обраним об'єктом, предметом дослідження, а також його цілями і завданнями.

Під **кадровим потенціалом регіонального управління** розуміється сукупність здібностей і можливостей персоналу регіонального управління, які реалізуються для досягнення поточних і перспективних цілей на користь регіону і держави.

Під **кадровим потенціалом суспільства** розуміється сукупність здібностей усіх працівників для здійснення певної мети і вимог, що стоять перед суспільством. Наприклад, мати економіку певного рівня, відтворювати її складові на всіх щаблях виробничо-економічного циклу з певним ступенем ефективності.

Зміст кадрового потенціалу і основні його риси, на наш погляд, можна сформулювати, виходячи з такого кадрів. *Кадри – це кваліфіковані, спеціально підготовлені для тієї або іншої діяльності працівники, коли доцільне їх використання припускає максимальну віддачу того, що здатний дати фахівець згідно з своєю освітою, особистими якостями, набутим досвідом роботи.* Кадровий потенціал закладений у тих функціях, які він виконує як професіонал і через свої здібності, знань досвіду може забезпечити ефективне функціонування виробництва.

Тому аналіз кадрового потенціалу слід проводити, враховуючи економічні передумови, в тісному взаємозв'язку з науково-технічним, трудовим, виробничим потенціалом, які чинять безпосередній вплив на кількісні і якісні параметри кадрового потенціалу, закономірності його розвитку і ефективного використання, а також і його кооперацією на всіх стадіях виробництва і управління, що знаходить віддзеркалення в раціональній організації праці і побудові відповідних організаційних структур. Робота з кадрами у відриві від штатних розкладів не є кадровою політикою. Таким чином, управління персоналом – ширше поняття, ніж кадрова політика.

У кадровій політиці внаслідок функціонального розподілу праці, разом з поняттям “кадровий потенціал”, існує поняття “кадровий потенціал управління організацією”, в яке включається склад і кваліфікація тільки

управлінських кадрів, а також структура і стиль роботи апарату управління. Така політика невіддільна від принципів, цілей і стратегій управління персоналом.

7.2. Аналіз якісного складу кадрів

Рівень якісного складу кадрів керівників і фахівців багато в чому визначає і рівень ефективності функціонування тієї або іншої господарської системи, оскільки від особистісних якостей цих працівників, їх загальноосвітнього і кваліфікаційного рівня залежить якість рішень, що приймаються, і результати їх реалізації. Аналіз якісного складу кадрів припускає вивчення працівників по статі, зросту, освіті, кваліфікації, стажу роботи і іншим соціально-демографічним ознакам.

Важливим чинником якісного складу кадрів управління є також оптимальне співвідношення чисельності чоловіків і жінок на різних посадах і в професійних групах. Загальні тенденції у використуванні чоловіків і жінок на посадах апарату управління такі: чоловіки легше справляються з роботою лінійних керівників (директорів підприємств, начальників цехів, ділянок, змін), а жінки найкращим чином зарекомендували себе на посадах функціональних керівників (начальників відділів, бюро, секторів, груп) і фахівців.

Аналіз якісного складу кадрів керівників і фахівців, тобто їх освіти і кваліфікації передбачає визначення кількісного складу працівників з вищою освітою, якісного рівня розстановки працівників по посадах, ступені раціонального використання фахівців з вищою освітою і ін.

Велике значення в аналізі якісного складу кадрів управління має також визначення показників якості розстановки кадрів по спеціальностях і ступеня раціональності використання працівників, що сприяє підвищенню якості планування кадрової роботи, розрахунку додаткової потреби у фахівцях і є основою для розробки і здійснення основних заходів щодо вдосконалення професіонально-кваліфікаційного складу і розстановки кадрів управління. Регулярне проведення аналізу, що відображає в динаміці показники якісного складу, розстановки і використання фахівців, є важливою умовою правильної організації роботи з кадрами. В такому аналізі необхідно враховувати використання фахівців з вищою освітою на робочих місцях і вживати необхідні заходи щодо переведу їх на посади, відповідні профілю

їх спеціальності і кваліфікації. Робочими документами для проведення даної роботи служать номенклатури посад, що підлягають заміщенню фахівцями.

Основні показники посад у робочій номенклатурі:

- 1) функціональний опис робіт або видів діяльності на робочому місці;
- 2) визначення рівня освіти працівника, необхідного для виконання функцій по даній посаді;
- 3) спеціальність або ряд спеціальностей, необхідних для успішного виконання функціональних обов'язків;
- 4) стаж роботи або досвід професійної діяльності, що вимагається для виконання даних робіт.

Наведені показники визначають структуру вимог до робочого місця керівника, а відтак і необхідну професійно-кваліфікаційну структуру управління.

Якісний склад кадрів управління доцільно вивчати також з точки зору тривалості їх використання на одній посаді і на основі аналізу посадового шляху, що має важливе значення для вдосконалення підбору і розстановки управлінських кадрів.

Дослідження показують, що після закінчення певного терміну перебування на посаді (після 5–7 років) більшість керівників перестає помічати недоліки, звикають до них, а іноді і самі є їх джерелами.

Виявлені такі основні причини успішної роботи в перші 3–4 роки:

- 1) ясне бачення проблем, які заважають підрозділу досягати кращих техніко-економічних показників;
- 2) інтерес до праці, виконанню нових виробничих функцій і нової соціальної ролі;
- 3) прагнення проявити себе, стати лідером серед керівників свого рівня управління.

Професійний і соціальний досвід керівників має, безумовно, велике значення для ефективної діяльності. Однак відомо, що досвід може бути як широким, так і повторюваний. Широкий досвід є у керівників, які послідовно працюють на різних посадах, а повторюваний – в управлінців, які тривалий час працювали на одній посаді. Такі керівники приймають рішення обережніше, виявляючи тенденцію до консерватизму. Водночас аналіз професіонального шляху директорів доводить, що кращі з них до призначення

на цю посаду пройшли 8-10 посадових сходинок, а перебування на кожній з них у середньому не перевищувало 2,5 роки. Інакше кажучи, ці керівники на попередніх посадах практично не виходили за період максимальної ефективності і обіймали посаду у розквіті фізичних сил і творчих можливостей. При цьому відзначено, що рух спеціалістів у рамках лінійної структури виробництва формує більш рішучих і відповідальних керівників, а в рамках функціональної структури – більш обережних керівників, але саме вони обіймають високі посади.

Таким чином, основна мета роботи з кадрами управління – сформувати цілісний управлінський колектив, спроможний вирішувати складні і різноманітні завдання сучасного виробництва.

Основними напрямками вдосконалення управлінського персоналу є:

- 1) організація професійного підбору на основі вивчення професійних, особистісних якостей;
- 2) організація цілеспрямованої підготовки кадрів управління на основі підвищення кваліфікації, перепідготовки, підвищення рівня освіти;
- 3) організація планомірного переміщення працівників по посадах;
- 4) підвищення рівня виховної роботи з кадрами управління (з молодими фахівцями, з майстрами).

За допомогою аналізу результатів діяльності організація, перш за все, повинна визначити здібності своїх менеджерів. Потім, на основі аналізу змісту роботи, керівництво повинне встановити, які здібності і навички потрібні для виконання обов'язків на всіх лінійних і штабних посадах в організації. Це дозволяє організації з'ясувати, хто з керівників володіє найбільш відповідними навичками для зайняття тих або інших посад, а хто потребує навчання і перепідготовки.

7.3. Підбір і розстановка кадрів

Підбір і розстановка кадрів – одна з важливіших функцій управлінського циклу, що виконуються керівним складом організації. Підбором кадрів займаються всі керівники – від бригадира до директора, підбір кадрів супроводжується їхньою розстановкою згідно з діловими якостями. Від якості підбору і розстановки кадрів як у виробничій, так і управлінській системах, багато в чому залежить ефективність роботи організації.

Дуже часто підбір кадрів ототожнюють з процесом відбору кадрів, що

неправомірне. Відбір – це виділення кого-небудь (або чого-небудь) із загальної кількості. Звідси і вислови: “відбір кандидатів на вакантну посаду”, “відбір співробітників для просування по службі” і т.п. При підборі ж порівнюються ділові і інші якості працівника з вимогами робочого місця.

Під підбором і розстановкою персоналу розуміється раціональний розподіл працівників організації по структурних підрозділах, ділянках, робочих місцях відповідно до прийнятої в організації системи розподілу і кооперації праці, з одного боку, і здібностями, психофізіологічними і діловими якостями працівників, що відповідають вимогам змісту виконуваної роботи, – з іншою. При цьому переслідуються дві цілі: формування активно діючих трудових колективів в рамках структурних підрозділів і створення умов для професійного зростання кожного працівника. Підбір і розстановка кадрів ґрунтується на принципах відповідності, перспективності, змінюваності.

Принцип відповідності означає відповідність моральних і ділових якостей претендентів вимогам посад, які мають обійняти.

Принцип перспективності ґрунтується на врахуванні таких умов:

- 1) встановлення вікового цензу для різних категорій посад;
- 2) визначення тривалості періоду роботи на одній посаді і на одній і тій же ділянці роботи;
- 3) можливість зміни професії або спеціальності, організація систематичного підвищення кваліфікації;
- 4) стан здоров'я.

Принцип змінюваності полягає в тому, що кращому використуванню персоналу повинні сприяти внутрішньоорганізаційні трудові переміщення, під якими розуміються процеси зміни місця працівників в системі розподілу праці, а також зміни місця роботи, в рамках організації, оскільки застій (старіння) кадрів, пов'язаний з тривалим перебуванням на одній і тій же посаді, має негативні наслідки для діяльності організації.

Підбір і розстановка персоналу забезпечує ефективне заміщення робочих місць, виходячи з результатів комплексної оцінки, планової службової кар'єри, умов і оплати праці персоналу. Підбір і розстановка кадрів передбачає планування службової кар'єри, яке здійснюється з урахуванням результатів діяльності, оцінки потенціалу і індивідуального внеску, віку працівників, виробничого стажу, кваліфікації і наявності вакантного робо-

чих місць (посад); а також забезпечення гідних умов і оплати праці, гарантовану оплату і преміальні, оснащення робочого місця, соціальні блага і гарантії; планомірне просування кадрів, що включає підвищення, переміщення, пониження і звільнення кадрів залежно від результатів оцінки працівників і відповідних умов оплати праці їх життєвим інтересам.

Початковими даними для підбору і розстановки персоналу є: моделі службової кар'єри; філософія і кадрова політика організації; Кодекс законів про працю; матеріали атестаційних комісій; контракт співробітника; штатний розклад; посадові інструкції; особисті справи співробітників; Положення про оплату і стимулювання праці; Положення про підбір і розстановку кадрів. У результаті всі вакантні робочі місця на підприємстві повинні бути зайняті з урахуванням особистих побажань працівників і їх планової кар'єри.

Підбір і розстановка персоналу мають забезпечувати злагоджену діяльність колективу з урахуванням обсягу, характеру складності виконуваних робіт на основі дотримання наступних умов.

1. Рівномірне і повне завантаження працівників всіх служб підрозділів.

2. Використовування персоналу відповідно до його професії і кваліфікації (конкретизація функцій виконавців з тим, щоб кожний працівник ясно уявляв коло своїх обов'язків, добре знав, як виконувати доручену йому роботу).

3. Забезпечення необхідної взаємозамінності працівників на основі опанування ними суміжними професіями.

4. Забезпечення повної відповідальності кожного за виконання своєї роботи, тобто точне врахування її кількісних і якісних результатів. Закріплення за виконавцем роботи, яка відповідає рівню його знань і практичних навиків.

Підбір і розстановка персоналу має на увазі дотримання певних для даних умов пропорцій з кваліфікації, соціальної активності, віку, статі. В інструкціях щодо розстановки кадрів повинні бути зафіксовані також і соціально-психологічні аспекти сумісності співробітників.

Все більш характерним стає використання прогностичних методів визначення посадової придатності претендента, побудованих на основі гіпотези про його майбутню діяльність. Разом з тим успішно використовуються і

практичні методи встановлення ступеня відповідності кандидата робочому місцю – окремі доручення, тимчасове заміщення посади, стажування і ін.

Основне завдання підбору і розстановки персоналу полягає в розв’язанні проблеми оптимального розміщення персоналу, залежно від виконуваної роботи. При вирішенні цього завдання слід враховувати придатність працівника до виконання певних видів робіт, а для встановлення придатності необхідно, з одного боку, сформулювати вимоги, що пред’являються до конкретної роботи, а з іншого – взяти до уваги особисті якості працівників.

Таким чином, метою раціональної розстановки кадрів є розподіл працівників по робочих місцях, за якого невідповідність між особистісними якостями людини і вимогами, що пред’являються, до виконуваної ним роботи є мінімальною, без надмірної або недостатньої завантаженості.

Для розв’язання проблеми підбору і розстановки працівників в організації, їх просування можна рекомендувати профільний метод, який успішно використовується в країнах з ринковою економікою. Застосування цього методу вимагає аналітичного відбору необхідних вимог і особистісних якостей працівника, який дозволяє безпосередньо порівнювати їх один з одним.

Основу профільного методу складає каталог характеристик – вимог, що пред’являються до людини залежно від виконуваної їм роботи, а також з урахуванням кількісних характеристик робочих місць. Характеристики (показники) повинні бути описані і розділені на певну кількість категорій. Кожний рівень вимог відноситься до якого-небудь показника і повинен бути також охарактеризований. Кожному рівню вимог відповідає певний рівень якостей працівника. Каталог характеристик дає можливість врахувати вимоги, обумовлені особливостями роботи на конкретному робочому місці, а також особистісні якості працівників, і зобразити їх графічно.

Порівняння рівня вимог, зумовлених конкретною працею, і рівня якостей працівника, який виконує цю роботу, дозволяє дійти висновку про придатність тієї чи іншої людини до даної роботи або необхідність привести їх у відповідність. У результаті аналізу даних відбираються основні показники, що впливають на підбір і розстановку кадрів. У табл. 7.1. наведені показники, що впливають на підбір і розстановку кадрів на прикладі управлінського персоналу.

Таблиця 7.1

Каталог показників, у тому числі на підбір и розстановку кадрів

№ п/п	Найменування категорій показників	Найменування (шифр) показників	Оцінка ступеня відповідності праців- ника	Оцінка ступе- ня відповідності працівника
			вимогам робочого місця	вимогам робочого міс- ця
			Показники, за яки- ми працівник не ві- дповідає займаній посаді	Показники, за якими праців- ник відпові- дає займаній посаді
1	Рівень кваліфікації	1.1; 1.2; 1.3; 2.1; 2.2; 2.3	1.1; 2.1; 2.2	1.2; 1.3; 2.3; 2.4
2	Ділові якості	2.4	3.1; 3.2	3.3; 3.4; 3.5
3	Працездатність	3.1; 3.2; 3.3; 3.4; 3.5	4.1	4.2; 4.3; 4.4
4	Якість виконува- ної роботи	4.1; 4.2; 4.3; 4.4	5.1; 5.2; 6.1; 6.2	5.3; 5.4; 5.5; 6.3; 6.4
5	Стиль и методи роботи	5.1; 5.2; 5.3; 5.4; 5.5	7.1	7.2,7.3,7.4
6	Аналітичні здібності	6.1; 6.2; 6.3; 6.4	8.1	8.2; 8.3
7	Участь в іннова- ційній діяльності	7.1; 7.2; 7.3; 7.4	9.1	9.2; 9.3
8	Дисциплінова- ність			
9	Психологічна ди- сциплінова-ність	8.1; 8.2; 8.3; 9.1; 9.2; 9.3		

При заповненні таблиці необхідно використовувати такий перелік показників.

1. Показники рівня кваліфікації:

1.1. Кваліфікація працівника не відповідає вимогам посади, працівник

не виконує належним чином посадових обов'язків.

1.2. Кваліфікація працівника не відповідає вимогам посади, але працівник має достатній досвід роботи і постійно працює над підвищенням рівня знань.

1.3. Кваліфікація працівника відповідає вимогам посади.

2. Показники ділових якостей:

2.1. Працівник виконує багато посадових обов'язків.

2.2. Працівник не виконує деякі (окремі) посадові обов'язки.

2.3. Працівник повністю виконує передбачені посадовою інструкцією обов'язки.

2.4. Працівник повністю виконує передбачені посадовою інструкцією обов'язки і постійно виконує роботи, що входять в коло інших посадових обов'язків працівників в період їх тимчасової відсутності на роботі (відпустка, хвороба, по вакантній посаді).

3. Показники працездатності:

3.1. Працівник недостатньо працелюбний.

3.2. Працівник працелюбний, але працює безініціативно.

3.3. Працівник працелюбний, але недостатньо ініціативний.

3.4. Працівник достатньо працелюбний і ініціативний.

3.5. Працівник під час роботи проявляє самовідданість, високу ініціативу.

4. Показники якості виконуваної роботи:

4.1. Виконувані працівником документи потребують серйозної доробки старшого за посадою, працівник систематично допускає дефекти і помилки, які ведуть до зриву термінів виконання робіт, браку в роботі.

4.2. Виконувані працівником документи можна прийняти за основу, але вони ще потребують доробки старшого за посадою, він припускає незначні дефекти і помилки, що не спричинює зриву термінів виконання робіт, браку в роботі.

4.3. Виконувані працівником документи в основному відповідають вимогам, у додатковій доробці старшого за посадою, як правило, не мають потреби, працівник добре виконує передбачені посадовою інструкцією обов'язки.

4.4. Виконувані працівником документи відповідають вимогам, в додатковій доробці старшого за посадою не мають потреби, працівник чітко

виконує передбачені посадовою інструкцією обов'язки.

5. Показники стилю і методів роботи:

5.1. Працівник не працює над вдосконаленням стилю і методів роботи, неправильно сприймає критику на свою адресу, не робить належних висновків з критичних зауважень, не працює над усуненням недоліків в роботі або допускає затиск об'єктивної критики.

5.2. Працівник недостатньо працює над вдосконаленням стилю і методів роботи, іноді не робить належних висновків з критичних зауважень на свою адресу або недостатньо працює над усуненням недоліків в роботі.

5.3. Працівник самокритичний, робить правильні висновки з критики і активно працює над усуненням недоліків, правильно будує стосунки на роботі.

5.4. Працівник самокритичний, робить правильні висновки з критики і активно працює над усуненням недоліків в роботі, правильно будує взаємини на роботі, непримиренний до недоліків, активно і принципово виступає з їх критикою, вносить конкретні пропозиції з їх ліквідації.

5.5. Працівник самокритичний, робить правильні висновки з критики і активно працює над усуненням недоліків в роботі, правильно будує взаємини на роботі, непримиренний до недоліків, активно і принципово виступає з їх критикою, вносить конкретні пропозиції щодо їх ліквідації, з високою відповідальністю ставиться до дорученої роботи, систематично проявляє діловитість і бажання виконати роботу найкращим чином, уміє генерувати ідеї і добиватися їх втілення в життя, створює найсприятливіші умови для творчої і високопродуктивної роботи.

6. Показники, що характеризують аналітичні здібності:

6.1. Працівник не проявляє здібності до аналізу діяльності підрозділу (організації).

6.2. Працівник аналізує діяльність підрозділу (організації) в межах функцій, визначених посадовими обов'язками, але цей аналіз не носить системного характеру, не дозволяє на його основі розробляти заходи щодо розвитку виробництва і управління.

6.3. Працівник аналізує діяльність підрозділу (організації) в межах функцій, визначених посадовими обов'язками, розробляє і вносить конкретні пропозиції щодо поліпшення діяльності організації.

6.4. Працівник аналізує діяльність підрозділу (організації) не тільки в

межах функцій структурного підрозділу, але й організації в цілому.

7. Показники участі в інноваційній діяльності:

7.1. Працівник не бере участі у вдосконаленні виробництва управління підрозділом (організацій).

7.2. Працівник бере участь у вдосконаленні виробництва і управління, має творчий план і активно працює над ним, вносить раціоналізаторські пропозиції або представляє закінчені розробкою творчі теми, актуальні для організації.

7.3. Працівник бере участь у вдосконаленні виробництва і управління, має творчий план і активно працює над ним, вносить раціоналізаторські пропозиції або представляє закінчені розробкою творчі теми, актуальні для організації, бере активну участь в упровадженні у виробництво раціоналізаторських пропозицій або творчих розробок.

7.4. Працівник бере участь у вдосконаленні виробництва і управління, має творчий план і активно працює над ним, вносить раціоналізаторські пропозиції або представляє закінчені розробки, творчі теми, актуальні для організації. Бере активну участь у впровадженні у виробництво внесених раціоналізаторських пропозицій або творчих розробок, при цьому впровадження раціоналізаторських пропозицій, творчих розробок або винаходів приносить прибуток організації.

8. Показники дисциплінованості:

8.1. Працівник систематично допускає порушення трудової або технологічної, або виконавської дисципліни.

8.2. Працівник іноді допускає порушення трудової або технологічної або виконавської дисципліни.

8.3. Працівник дисциплінований.

9. Показники психологічної сумісності з колективом:

9.1. Працівник психологічно з колективом не сумісний, неправильно будує стосунки із співробітниками організації, внаслідок чого вносить нервозність в робочі відносини, відволікає своє і інших працівників робочий час на рішення питань, які в нормальній діловій обстановці виникати не повинні.

9.2. Працівник психологічно з колективом сумісний, але допускає окремі випадки неправильних взаємостосунків в роботі, що звичайно не веде до відволікання його і інших працівників робочого часу для вирішення ви-

никлих в результаті неправильних взаємостосунків питань.

9.3. Працівник психологічно з колективом сумісний, правильно будує взаємини на роботі.

Дані табл. 7.1. можуть бути доповнені вказівкою на їхню значимість при виконанні конкретної роботи. З цією метою при аналізі можуть бути додатково введені так звані пріоритетні цифри:

- пріоритетна цифра 0 – показник не відповідає вимогам даного робочого місця, займаній посаді;
- пріоритетна цифра 1 – виконання вимог у вказаному обсязі є мінімально необхідним;
- пріоритетна цифра 2 – виконання вимог у вказаному обсязі є бажаним;
- пріоритетна цифра 3 – виконання вимог у вказаному обсязі є обов'язковим;
- пріоритетна цифра 4 – виконання вимог у вказаному обсязі є настійно необхідним.

Результати діяльності організації в ринковій економіці залежать у кінцевому підсумку від того, наскільки працівники відповідають займаним робочим місцям, а робочі місця – працівникам. Таким чином, вживання профільного методу дозволяє безпосередньо порівнювати вимоги і особисті якості працівників, що пред'являються.

Правильний підбір і раціональна розстановка персоналу в організації, будучи безпосереднім вираженням розділення і кооперації праці, сприяє створенню працездатного колективу. При його формуванні необхідно мати на увазі не тільки професійні ділові і особисті якості кожного його члена, а й ефект їх поєднання – так звану психологічну сумісність, яка допомагає людям швидко і успішно співробітничати один з одним, що породжує задоволеність своєю роботою і веде до зростання продуктивності праці.

Важливою умовою формування трудового колективу є дотримання співвідношення кадрових і молодих працівників. Формування колективу з людей одного віку сприяє прояву тенденції замикання його на користь свого віку. Колектив же, що складається з працівників різних віків, дає різні типи захоплень, стає життєздатнішим. Молодші піддаються впливу старших, наслідують їх. Старші допомагають молодшим в оволодінні професій-

ною майстерністю.

Підбір і розстановка персоналу в рамках колективу (на основі чіткої взаємодії і взаємозв'язку всіх його членів, їх психологічної сумісності) – один з дієвих засобів зростання продуктивності праці, поліпшення використання трудових, матеріальних і грошових ресурсів. Правильний підбір і розстановка кадрів припускає умову: кожному працівнику доручається робота, відповідна рівню його знань і практичному досвіду. Тому, розподіляючи людей по робочих місцях, необхідно прагнути до того, щоб складність виконуваних робіт мала мінімальні відхилення і відповідала кваліфікації виконавця. Не можна припускати, щоб розряд роботи був нижчим за розряд робітника. Важливим засобом рішення цього завдання є тарифно-кваліфікаційні довідники. Їх застосування дозволяє уникнути невинного різноманітності при встановленні професійно-кваліфікаційного розподілу праці на однакових виробництвах і при виконанні аналогічних робіт.

Основою розстановки робітників є розрахунок трудомісткості програми, балансу витрат робочого часу одного виконавця, що складається по організації, цехам, ділянкам, бригадам і робочим місцям.

Перехід від примусової до добровільної зайнятості, що припускає існування добровільної незайнятості, має принциповий характер, оскільки він дозволяє по-новому підійти до формування трудових колективів і розстановці персоналу.

7.4. Оцінка наявних кадрів

Тут мусимо дати відповідь на питання: що є і в чому невідповідність тому, що необхідно? Тобто відбувається оцінка кадрових ресурсів фірми. Суть планування в тому, що оцінка виглядає як постійне відстежування, а не як періодичний захід (відповідь на питання „Що є?” завжди готовий).

На цьому етапі робота має вестись у трьох напрямках:

1. Оцінка, аналіз стану наявних ресурсів (їхня кількість, плинність, якість, результативність праці, заслуги, компетентність, оптимальність, їх завантаженість тощо)
2. Оцінка зовнішніх джерел. До них відносяться працівники інших підприємств, випускники навчальних закладів, учні;
3. Оцінка потенціалу вказаних джерел (якісні резерви розвитку ресурсів).

Згідно з еволюцією кадрової політики (від функції забезпечення готовою робочою силою до функції всебічного розвитку й максимального використання вже зайнятих працівників) відбувається перехід від оцінки зовнішніх джерел до більш ретельного аналізу стану та потенціалу внутрішніх ресурсів. При цьому сама оцінка має все більш активний характер: від врахування кількісних і якісних параметрів до дослідження потенціалу.

Особливого значення ресурсний блок набуває в умовах інноваційного процесу, оскільки кадри складають найважливіший елемент науково-технічного потенціалу фірми (генерування нововведень). У даному блоці виявляються ті, хто спроможний розвиватися в непевних умовах (новатори), оцінюється їхня придатність до творчої праці. Часто міняється й одиниця оцінки, нею стає група робітників.

Наступний щабель – оцінка відповідності вимог і ресурсів (на даний час і у майбутньому). Виявлення розриву остаточно коректує кількісну та якісну потребу в кадрах. Дуже важливо встановити природу невідповідності того що потрібно, і того, що є у наявності, оскільки цим зумовлюється коло заходів щодо його усунення.

Оцінка результатів праці містить такі основні цілі: адміністративна, інформаційна, мотиваційна.

1. Під адміністративними цілями розуміється просування по службі, переведення з однієї роботи на іншу, пониження по службі, припинення трудового договору.

- просування по службі слугує двом цілям: дозволяє підприємствам заповнювати вакансії; дозволяє працівникам задовольняти прагнення до успіху, самовираженню, визнанню;

- пониження працівників по службі виникає, коли показники оцінки праці не відповідають вимогам і вичерпані можливості досягнення заданих показників;

- переведення з однієї роботи на іншу виникає тоді, коли підприємство хоче використати працівників ефективніше на інших посадах або розширити їхній досвід. Іноді переведення використовується у випадку, коли працівник працює незадовільно, але через його стаж і заслуги, організація вважає неетичним і негуманним звільнити його з роботи;

- припинення трудового договору (звільнення) настає в тих випадках, коли працівнику повідомили оцінку його праці і надали можливості для

її поліпшення, але він не хоче або не може працювати за стандартами організації.

2. Оцінка результатів праці необхідна і для того, щоб інформувати працівників про відносний рівень їх роботи, показати їх сильні і слабкі сторони, дати напрям до вдосконалення.

3. Оцінка праці також є важливою властивістю мотивації працівників. Повідомивши результати оцінки праці, фірма має нагоду належним чином винагородити працівників зарплатою, підвищенням на посаді, подякою і іншими формами винагороди. Крім того, слід зазначити, що позитивне систематичне підкріплення поведінки асоціюється з високою продуктивністю в майбутньому.

Оцінка праці – це процес ранжирування робіт згідно з їхньою відотною цінністю з метою справедливої винагороди працівника. Від того, наскільки справедливо буде оцінена робота співробітника, настільки він буде задоволений одержуваною винагородою, настільки залежатиме його виробнича поведінка в майбутньому.

Для оцінки роботи в даний час використовують такі методи.

Ранжирування роботи – це найпростіша форма оцінки роботи. Кожна робота в цьому випадку оцінюється за мірою відносної важливості для фірми. Об'єктом оцінки є необхідні обов'язки, відповідальність, кваліфікація. Роботи групуються по відносному співвідношенню складності і цінності. За ступенем ранжирування визначається потреба фірми у виконанні тих або інших робіт. Даний метод набув поширення через свою простоту.

Класифікація робіт – даний метод аналогічний попередньому і відрізняється лише послідовністю реалізації. Згідно з цим методом на початку визначається рівень зарплати, потім детально розглядається сама робота. В умовах ринкових відносин він менш прийнятний, але був широко поширений в умовах АКС. На кожную роботу були встановлені відповідні норми вироблення, складені єдині розцінки на їхню оплату.

7.5. Кадровий потенціал служби управління персоналом

Формування кадрового потенціалу заслуговує особливої уваги з боку організацій. Допоміжний, часто виключно обслуговуючий характер діяльності відділів кадрів не відповідає умовам виживання організацій. В умовах конкуренції кадрові служби покликані бути активними помічниками керів-

ників вищої ланки управління, ініціаторами розробки способів збільшення ділової активності підрозділів, виявлення резервів ефективності їх господарської діяльності шляхом використання техніки групової роботи, соціологічних досліджень ефективності упровадження їх результатів. Сучасні служби управління персоналом від суто кадрових питань, нормативно-методичного, діловодного і правового забезпечення управління персоналом переходять до самого управління персоналом. Це здійснюється завдяки управлінню професійним просуванням; формуванню реального кадрового резерву і дієвій роботі з ним (спільно з лінійними керівниками); плануванню і аналізу показників по праці, витрат на персонал (спільно з відділом організації праці і зарплати); вивченню ринків трудових ресурсів, а також внутрішніх джерел розвитку кадрового потенціалу; забезпеченню соціально-психологічних умов взаємодії підрозділів, взаємин в колективі, запобігання конфліктам, задоволеності працею і його оплатою.

На рис. 7.1 представлена картина діяльності відділу кадрів (за результатами опитування керівників відділів кадрів німецьких і швейцарських підприємств великих і середніх розмірів у 1992 р.).

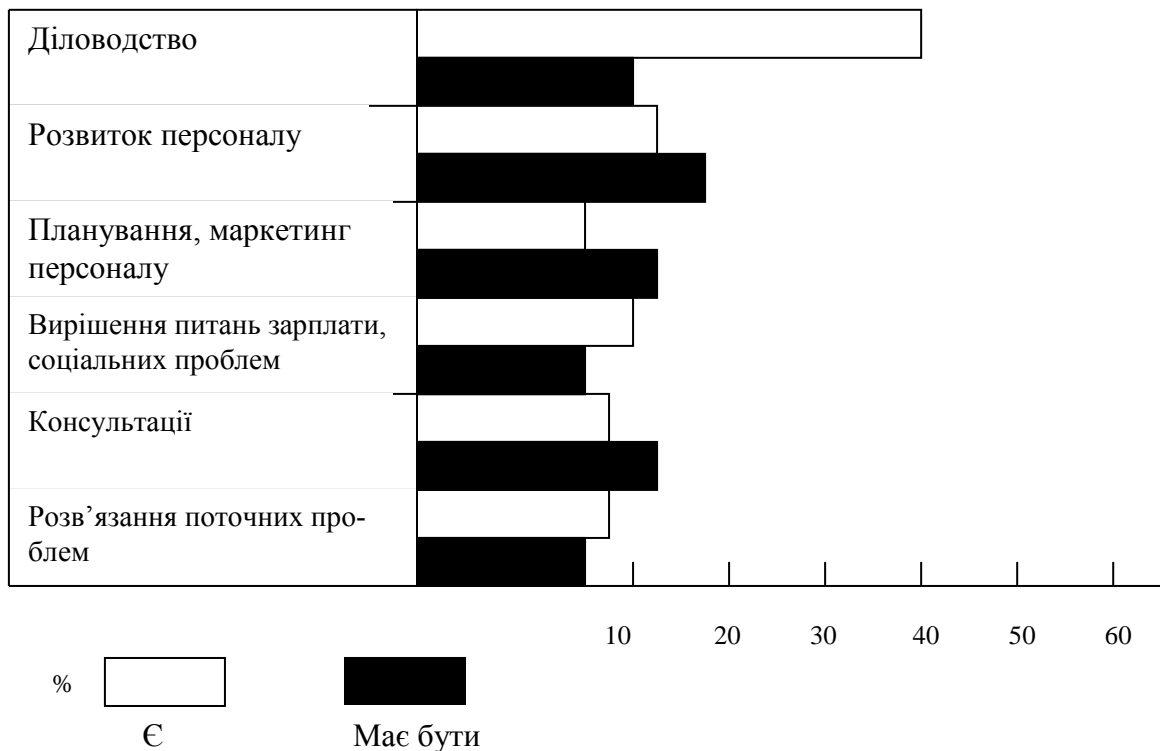


Рисунок 7.1 – Структура важливіших ділянок роботи відділів кадрів

Кадрові служби вимушені безперервно вдосконалювати систему роботи з персоналом, шукати раціональні форми взаємин з керівниками підрозділів, профспілками і громадськими організаціями. Усе більше значення надається стилю роботи співробітників цих служб.

Підприємницьке управління персоналом на рівні відділу кадрів, а також керівників підрозділів (децентралізований менеджмент персоналу) орієнтується на визначення стратегічно важливих функцій планування персоналу, його підбір, маркетинг і розвиток. Проте більшість підприємств все ще знаходиться в “бюрократичній фазі” розвитку управління персоналом. Це великою мірою торкається і підприємств Республіки Білорусь.

За оцінками фахівців, відсоток працівників кадрових служб, від загального числа працюючих в організації для різних країн виглядає таким чином:

Країна	Співробітники кадрових служб організацій, %
Білорусь	0,4–0,6
Німеччина	0,4–0,8
США	1,0–1,1
Україна	0,65–0,8
Франція	0,75
Японія	0,7

Відносне зростання чисельності співробітників кадрових служб зарубіжних підприємств спостерігається з кінця 1980-х рр. і найбільш характерний для крупних транснаціональних корпорацій, де кількість працівників служб управління персоналом нерідко значно перевищує 100 чоловік, включаючи зайнятих організацією технічної підготовки і підвищенням кваліфікації персоналу. Але основними в розвитку і ефективному використуванні кадрового потенціалу служб управління персоналом стали два напрями:

- 1) розвиток інформаційних технологій і автоматизація роботи на основі сучасної комп’ютерної техніки;
- 2) розвиток інфраструктури управління персоналом на основі його децентралізації через взаємодію з керівниками підрозділів, а також завдяки використанню зовнішніх організацій і консультантів з підготовки і підви-

щення кваліфікації фахівців кадрових служб, оцінці персоналу управління, соціологічним дослідженням, характеристикам трудових колективів і стилю лідерства.

Запрошення зовнішніх консультантів для підготовки проектів рішень з кадрового регулювання є сталою практикою і позитивним досвідом роботи багатьох зарубіжних фірм. Однак основна увага тут приділяється комплектації служб персоналом професіоналами. Європейська асоціація директорів відділу кадрів запропонувала модель керівника кадрової служби, яка включає такі якості: пунктуальність і методичність; динамічність і наполегливість; товариськість і уміння переконувати; справедливість і строгість; доступність і широка утворена; уміння слухати і вселяти довір'я; здібність до роздуму, інтуїція, гуманність. Крім того, керівник повинен бути дипломатом, психологом, порадиником.

У Білорусі фахівців з управління персоналом цілеспрямовано не готує жоден вуз. Саме тому формування кадрового потенціалу відділів кадрів відбувається з числа випадкових людей, у кращому разі за рахунок співробітників з педагогічною або юридичною освітою. В умовах тотальної кризи і плюралізму цінностей неможливо забезпечити економічне зростання без зростання трудового потенціалу співробітників і кадрового потенціалу організації, у зв'язку з чим управління персоналом (реалізацією ресурсів особи кожного співробітника, кадрового потенціалу кожного підрозділу) вже зараз виявилось тією функцією менеджменту, яка в майбутньому визначатиме успіх організації в цілому. Управління організацією здійснюють люди, і воно спрямоване на їхню діяльність. Цілісність організацій залежить від кожного співробітника. Інакше останні є зайвим елементом підрозділу або резервом його розвитку. Щоб задіяти цей резерв, необхідна активізація роботи з управління персоналом в області кадрового регулювання, управління ресурсами особи окремого співробітника. Проте менеджмент персоналу багатьох організацій, перш за все державної форми власності, замінюється волювими рішеннями перших осіб цих організацій. Такі рішення найчастіше є наслідком низького рівня професійної підготовки співробітників відділу кадрів, відсутністю у них відповідної заповзятливості і активності. Працівнику відділу кадрів найчастіше властиві такі риси, як дисципліна, працьовитість, відповідальність в межах своєї компетенції, виконавський стиль роботи, відповідно до яких і ухвалюються рішення з управління персона-

лом. Ці якості спричиняють небажання займатися нововведеннями і раціоналізаторською діяльністю.

Характеристика персоналу кадрової служби:

- низький рівень освіти (диплом про вищу освіту мав кожний четвертий, атестат – кожний третій);
- несприятлива вікова структура (кожний п'ятий в промисловості наближався до пенсійного віку або ж досяг його);
- низька оплата праці (на рівні працівників канцелярії);
- висока плинність кадрів (четверо з семи працівників затримувалися у відділах кадрів не більше трьох років);
- низький рівень управління кадровими службами і службовий статус керівників цих служб.

Багато з цих рис властиві кадровим службам і сьогодні, що явно не відповідає ролі управління персоналом, що зростає в сучасному менеджменті.

7.6. Маркетинг персоналу

Організація зацікавлена у залученні висококваліфікованого персоналу.

З цією метою поряд із функціями планування потреби в кадрах, їхнього забезпечення й використання, здійснюється маркетинг персоналу, який є умовою зростання кадрового потенціалу за рахунок пошуку і залучення із зовнішніх джерел необхідної робочої сили.

Маркетинг персоналу включає:

- дослідження ринку робочої сили;
- дослідження якостей кандидатів, а також їх вимог і можливостей;
- вплив на суб'єктивне сприйняття кандидатом переваг робочого місця в організації (реклама посад);
- проведення сегментування ринку робочої сили (інженери, економісти, робітники) и вибір шляхів її залучення;
- формування потенційних кандидатів у резерв всередині організації.

Основними передумовами маркетингу персоналу слід вважати організаційну структуру управління, стан кадрового потенціалу, наявність вакансій в штатному розкладі, фірмовий стиль управління.

Принципова схема маркетингу відображена на рис. 7.2.

Організація виступає в ролі “мисливця”, який шукає не тільки клієнтів для збуту продукції, але і робочу силу для її виробництва.

В основі концепції маркетингу персоналу лежать принципи ясності мети, рішучості дій і терпимості до результату.

Пошук необхідних працівників (менеджерів, виробничих кадрів) здійснюється за допомогою оголошень у газетах (прямі, непрямі або зашифровані) і інших засобів масової інформації; консультантів з кадрового менеджменту; державних служб зайнятості; неформальних комунікацій (безпосереднє або через ділових партнерів і знайомих звернення до потенційного кандидата на посаду); реакції на безпосередню заяву про прийом на роботу; договорів про співпрацю з навчальними закладами; конкурсів на заміщення вакансій; ярмарків вакансій; механізмів вибору попереднього резерву; систем тестувань, співбесіди.

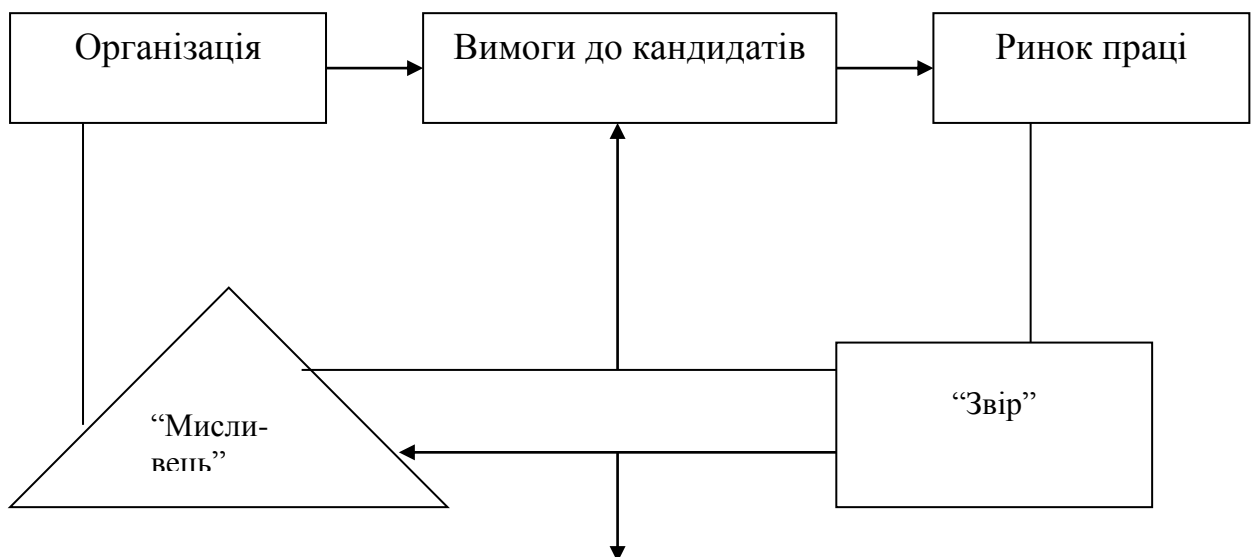


Рисунок 7.2 – Схема маркетингу персоналу

Чинники мотивації можуть бути абсолютно різними. Їх перелік включає: можливість гнучкого використання робочого часу; надання участі в управлінні організації шляхом придбання її акцій; можливість продовження або отримання освіти; мотивація нововведень; надання творчих завдань; соціальні гарантії; сприятливі умови роботи, кар'єри; гарантії місця роботи; імідж підприємства, його розміри; стиль управління; техніка безпеки; оклад.

Зростання ролі маркетингу персоналу зумовлено:

- необхідністю взаємодії між ринками робочих місць, покупців робочої сили і самої робочої сили;
- потребою внутрішньофірмового кадрового регулювання і раціонального використання потенціалу кадрів.

До складу кадрової служби великих організацій доречно включати підрозділи маркетингу персоналу для вирішення завдань:

- кадрового маркетингу всередині організації; планування ділової кар'єри;
- регіонального і галузевого маркетингу робочої сили; створення єдиної інформаційної мережі кадрового менеджменту.

7.7. Лізинг персоналу

Лізинг персоналу є складовою частиною сучасного інноваційного управління персоналом і означає підбір кадрів на тимчасові робочі місця. Це своєрідна коротко- або середньострокова оренда персоналу іншої фірми. Лізинг обумовлюється короткостроковою потребою підприємства у певних кадрах.

Лізингом персоналу займаються так звані рекрунтерські (англ. *recruitment* – комплектування особовим складом, вербування, набір (в армію новобранців) агентства. Рекрунтер як підприємницька професія з'явилася на Заході ще в 1950-го рр. Її мета – надання платних послуг з підбору персоналу для фірми працедавця, зокрема при необхідності знайти, відібрати, переконати, переманити кандидатів на вакантні посади і відрекомендувати їх замовнику для ухвалення остаточного рішення про тимчасовий найм. Таким чином, у разі потреби лізингу (оренда) персоналу замовник вдається до послуг свого роду “прокатних” фірм, які видають “напрокат” свою робочу силу іншим фірмам-замовникам за певну винагороду.

У країнах ринкової економіки ідея лізингу персоналу набула широкого поширення і активного розвитку починаючи з 1980-х рр. Підставою для такого роду діяльності служить відповідна законодавча база, яка в нашій країні поки не розроблена. У зв'язку з цим в Білорусі лізинг персоналу практично відсутній, а в Росії він з'явився тільки в середині 90-х рр. У Німеччині, наприклад, існує закон про регулювання діяльності підприємств, які віддають на якийсь час свою робочу силу іншим юридичним особам. Договір про лізинг персоналу складається не більше ніж на 9 міс. Трудові

відносини в цьому випадку розвиваються за схемою, наведеною на рис. 7.3.

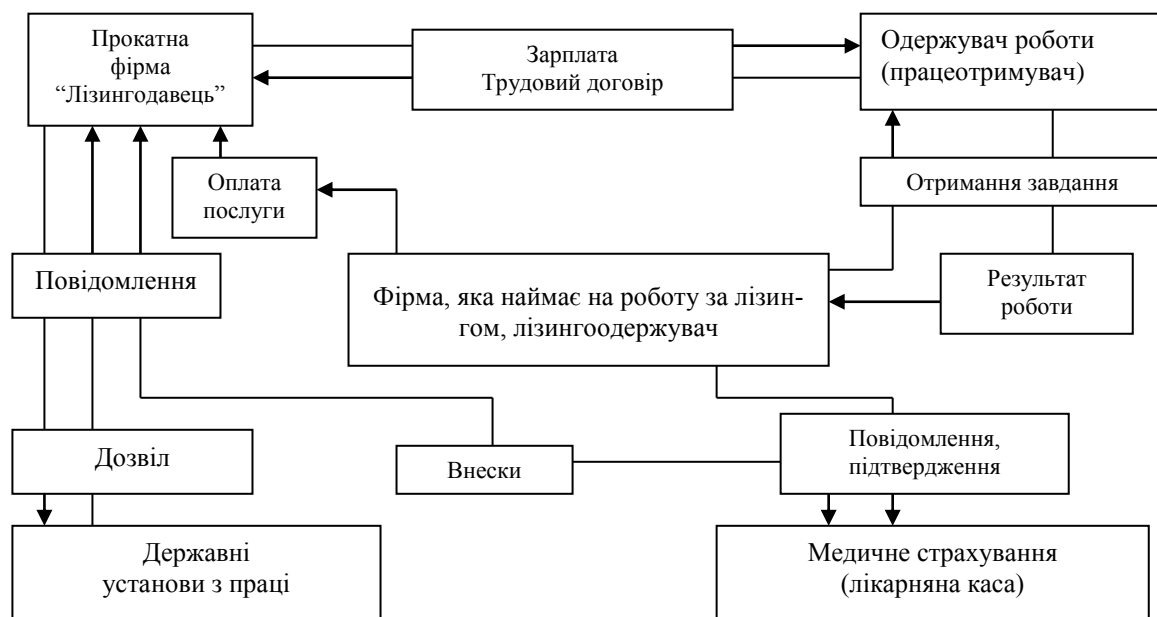


Рисунок 7.3 – Трудові відносини в лізингу персоналу

Підприємці охоче приймають сезонного робітника, але при цьому у них часто виникають проблеми юридичного характеру. Бувають також труднощі пошуку і звільнення працівників. Щоб уникнути таких проблем необхідний певний досвід; орієнтації в специфічній ніші ринку робочої сили. Багато фірм, і не тільки агропромислового профілю, мають свої особливі "сезони". Людей для цих "сезонів" вигідніше тримати в штаті, ніж вдаватися до послуг спеціальних агентств з лізингу персоналу. Такі агентства, а іноді і цілі рекрунтерські компанії, знаходять і приймають у свої штати людей, готових працювати на тимчасовій основі, а потім пропонують їх вже як своїх співробітників в оренду іншим фірмам, зацікавленим в певних фахівцях на певний час. Таким чином, замовник одержує тимчасовий персонал, з яким він юридично майже не зв'язаний. Відповідальність за роботу наданих осіб несе кадрове рекрунтерське агентство. Згідно з договором замовник перераховує агентству вартість робочої сили наданого працівника (його зарплату, податки, а також певну договірну суму комісійної винагороди за послуги).

Інакше кажучи, всі розрахунки з персоналом і податковою інстанцією проводяться лізинговою фірмою. Замовнику залишається грамотно скласти

договір, і замість багатьох фізичних осіб він матиме справу з однією юридичною, яке не підміняє роботу відділу кадрів, а лише сприяє кадровому регулюванню.

КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ ДО РОЗДІЛУ 7

1. Поняття, сутність і характеристика кадрового потенціалу.
2. Показники оцінки якісного складу персоналу.
3. Основні напрями вдосконалення якісного складу персоналу.
4. Характеристика механізму підбору, висунення і розстановки кадрів управління.
5. Технологія оцінки наявних кадрів.
6. Особливості маркетингу персоналу.
7. Лізинг персоналу.

8. УПРАВЛІННЯ ДІЛОВОЮ КАДРОВОЮ КАР'ЄРОЮ В ОРГАНІЗАЦІЇ

8.1. Поняття та етапи кар'єри

Можна виділити кілька принципових траєкторій руху людини в рамках професії або організації, які зумовляють різний тип кар'єри.

Професійна кар'єра – зростання знань, умінь, навиків. Професійна кар'єра може йти по лінії спеціалізації (поглиблення в одній, обраній на початку професійного шляху, лінії руху) або транспрофесіоналізації (опанування іншими областями людського досвіду, пов'язане, швидше за все, з розширенням інструментарію і сфер діяльності).

Внутрішньоорганізаційна кар'єра – пов'язана з траєкторією руху людини в організації. Вона може йти по лінії:

- вертикальної кар'єри – посадове зростання;
- горизонтальної кар'єри – просування всередині організації, наприклад, роботи в різних підрозділах одного рівня ієрархії;
- доцентрової кар'єри – просування до ядра організації, центру управління, все більш глибоке включення в процеси ухвалення рішень.

Зустрічаючись з новим співробітником, менеджер з персоналу повинен враховувати етап кар'єри, який він проходить наразі. Це може допомогти уточнити цілі професійної діяльності, ступінь динамічності і головне – специфіку індивідуальної мотивації. Дамо короткий опис етапів кар'єри наступною таблицею:

Для оцінки особливостей особи, оптимізації вибору сфери професійної діяльності на початку професійного шляху важливо враховувати тип особи людини, що обирає область діяльності. Найбільш доцільною для даної мети вважається типологія особистостей Дж. Голланда:

Етап кар'єри (як точка на часовій вісі) не завжди поєднаний з етапом професійного розвитку. Людина, яка знаходиться на етапі просування, в рамках іншої професії може не бути ще високим професіоналом. Тому важливо розрізняти етап кар'єри – часовий період розвитку особи і фази розвитку професіонала – періоди оволодіння діяльністю.

Таблиця 8.1

Типологія особистостей Дж. Голланда

Етап кар'єри	Віковий період	Коротка характеристика	Мотивації (за Маслоу)
1. Попередній	До 25 років	Підготовка до трудової діяльності, вибір області діяльності	Безпека, соціальне визнання
2. Становлення	До 30 років	Оволодіння працею, розвиток професійних навичок	Соціальне визнання, незалежність
3. Просування	До 45 років	Професійний розвиток	Соціальне визнання, самореалізація
4. Завершення	Після 60 років	Підготовка до переходу на пенсію, пошук і навчання власної зміни	Утримування соціального визнання
5. Пенсійний	Після 65 років	Заняття іншими видами діяльності	Пошук самовираження у новій сфері діяльності

Тип особистості	Зміст діяльності
1. Реалістичний	Орієнтація на маніпулювання інструментами та механізмами
2. Дослідницький	Орієнтація на пошук
3. Артистичний	Орієнтація на емоціональні прояви, самопрезентацію
4. Соціальний	Орієнтація на взаємодія з людьми
5. Підприємницький	Орієнтація на вплив на людей
6. Конвенціональний	Орієнтація на маніпулювання даними, інформацією

Відповідно до фаз розвитку професіонала розрізняють:

оптант (фаза оптації). Людина переймається питаннями вибору або вимушеної зміни професії і робить цей вибір. Точних хронологічних меж тут, яка і щодо інших фаз, немає, оскільки вікові властивості обумовлюються не лише фізіологічними, а й багато аспектними умовами культури;

адепт (фаза адепта). Це людина, яка вже свідомо обрала професію та

опановує її. Залежно від професії це може бути і багаторічний і зовсім короточасний процес (наприклад, простий інструктаж);

адаптант (фаза адаптації, звикання молодого спеціаліста до праці). Навіть за найкращого процесу підготовки того чи іншого професіоналу в навчальному закладі, він ніколи не підходить “як ключ до замка” виробничої праці;

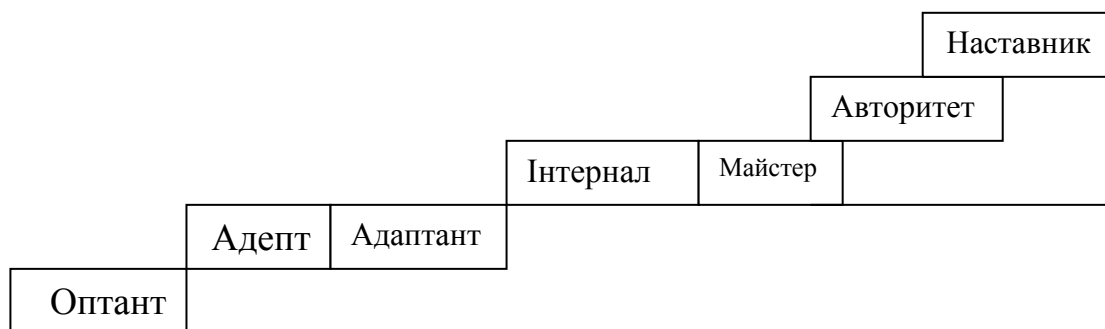
інтернал (фаза інтерналу). Досвідчений працівник, який любить свою справу і може досить самостійно, все більш надійно й успішно справлятися з основними професійними функціями, що визнають товариші по роботі, по професії;

майстер (продовження фази майстерності). Працівник може вирішувати і прості й найскладніші професійні завдання, які мабуть, не всім колегам по силам;

авторитет (фаза авторитету, як і фаза майстерності, сумується також з наступною). Майстер своєї справи, вже добре відомий у своєму професіональному колі й навіть за його межами (в галузі, в країні). Залежно від прийнятих у даній професії форм атестації працівників, він має високі формальні показники кваліфікації;

наставник (фаза наставництва). Авторитетний майстер свого діла, у будь-якій професії завойовує прихильність однодумців, які переймають досвід, учнями.

Фази розвитку професіонала можна уявити такою схемою:



Планування кар’єри – один із напрямків кадрової роботи в організації, орієнтованої на визначення стратегії та етапів розвитку, просування спеціалістів.

Це процес зіставлення потенційних можливостей, особливостей і цілей людини з вимогами організації, стратегією і планами її розвитку, що

виражається у складенні програми професійного і посадового зростання.

Перелік професійних і посадових позицій в організації (і поза неї), який фіксує оптимальний розвиток професіонала для зайняття ним певної позиції в організації, являє собою кар'єрограму, формальне уявлення про те, який шлях має пройти спеціаліст для того, щоб отримати необхідні знання й оволодіти необхідними навиками для ефективної роботи на конкретному місці.

Плануванням кар'єри в організації можуть займатися менеджер з персоналу, сам співробітник, його безпосередній керівник (лінійний менеджер). Основні заходи з планування кар'єри, специфічні для різних об'єктів планування, подані в таблиці 8.2.

Умови кар'єри. Просування по службі визначається не лише особистими якостями працівника (освіта, кваліфікація, ставлення до праці, система внутрішніх мотивацій), а й об'єктивними, зокрема:

- вища точка кар'єри – вищий пост, який існує в конкретній організації;
- шлях кар'єри – кількість позицій на шляху від першої позиції, яку займає індивідуум в організації, до вищої точки;
- показник рівня позиції – відношення числа осіб, зайнятих на наступному ієрархічному рівні, до числа осіб, зайнятих на тому ієрархічному рівні, де знаходиться індивідуум на даний момент своєї кар'єри;
- показник потенційної мобільності – відношення (у деякий певний період часу) числа вакансій на наступному ієрархічному рівні до числа осіб, зайнятих на тому ієрархічному рівні, де знаходиться індивідуум.

Залежно від об'єктивних умов внутрішньоорганізаційна кар'єра може бути *перспективною* або *тупиковою* – у співробітника може бути або довга кар'єрна лінія, або дуже коротка. Менеджер з персоналу вже при прийомі кандидата повинен спроектувати можливу кар'єру і обговорити її з кандидатом виходячи з індивідуальних особливостей і специфіки мотивації. Одна і та ж кар'єрна лінія для різних співробітників може бути і привабливою, і нецікавою, що істотним чином позначиться на ефективності їх подальшої діяльності.

Таблиця 8.2

Основні заходи з планування кар'єри, специфічні для різних об'єктів планування

Суб'єкт планування	Заходи з планування кар'єри
Співробітник	Первинна орієнтація і вибір професії, вибір організації і посади, орієнтації в організації, оцінка перспектив і проектування зростання.
Менеджер з персоналу	Реалізація зростання, оцінка при прийомі на роботу, призначення на робоче місце, оцінка праці та потенціалу співробітників, відбір у резерв, додаткова підготовка, програма роботи з резервом, просування, <i>новий цикл планування</i> , оцінка результатів праці.
Безпосередній керівник (лінійний менеджер)	Оцінка мотивації, організація професійного розвитку, пропозиції з стимулювання, пропозиції із зростання.

8.2. Управління діловою кар'єрою

Управління розвитком кар'єри вимагає від працівника і від організації (якщо вона підтримує цей процес) певних додаткових (у порівнянні з рутинною професійною діяльністю) зусиль, але водночас надає цілий ряд переваг як самому співробітнику, так і організації, в якій він працює. Для співробітника це означає:

- потенційно вищий ступінь задоволеності від роботи в організації, що надає йому можливості професійного зростання і підвищення рівня життя;
- чіткіше бачення особистих професійних перспектив і можливість планувати інші аспекти власного життя;

- можливість цілеспрямованої підготовки до майбутньої професійної діяльності;

- підвищення конкурентоспроможності на ринку праці.

Організація одержує такі переваги:

- мотивованих і лояльних співробітників, які пов'язують свою професійну діяльність з даною організацією, що підвищує продуктивність праці і знижує плинність робочої сили;

- можливість планувати професійний розвиток працівників і всієї організації з урахуванням їх особистих інтересів;

- плани розвитку кар'єри окремих співробітників як важливе джерело визначення потреб в професійному навчанні;

- групу зацікавлених в професійному зростанні, підготовлених, мотивованих співробітників для просування на ключові посади.

Усвідомлення цих і інших переваг спонукало керівництво багатьох організацій створити формальні системи управління розвитком кар'єри своїх співробітників. Однією з найпоширеніших моделей управління цим процесом стала модель партнерства з планування і розвитку кар'єри (рис. 8.1).

Найважливішим компонентом процесу управління розвитком кар'єри є оцінка досягнутого прогресу, в якій беруть участь усі три сторони: співробітник, керівник, відділ людських ресурсів. Оцінка проводиться періодично, як правило, один раз на рік (часто разом з атестацією співробітника, хоча останнім часом багато організацій прагнуть розділити ці події) в ході зустрічі співробітника і керівника, а потім підтверджується відділом людських ресурсів. Оцінюється не тільки прогрес в реалізації плану, але й реалістичність самого плану в контексті подій, що відбулися за минулий рік, ефективність його підтримки з боку керівника і організації в цілому. Результатом обговорення стає розвиток кар'єри.

Управління розвитком кар'єри є складним процесом, який вимагає значних ресурсів. На жаль, само по собі наявність цього процесу не гарантує реалізації професійних амбіцій усім співробітникам організації. Проте його відсутність викликає невдоволеність працівників, підвищену плинність кадрів, абсентеїзм, а також обмежує спроможність організації ефективно заповнювати вакантні посади. Водночас практика свідчить, що витрати на створення системи розвитку кар'єри позитивно впливають на прогрес організації в тривалій перспективі.



Рисунок 8.1 – Процес планування і розвитку кар'єри

Як і будь-який організаційний процес, розвиток кар'єри потребує оцінки ефективності. Оскільки цей процес спрямований перш за все на підвищення ефективності організації в цілому, її результати (успіх у досягненні цілей, що стоять перед організацією) свідчать про те, наскільки ефективною є робота у сфері управління кар'єрою. Більш специфічними показниками, що характеризують управління розвитком кар'єри в організації, є:

1) плинність персоналу (порівняння показників для співробітників, які беруть участь у плануванні і розвитку кар'єри і не беруть участі в цьому процесі);

2) просування по службі (порівняння процентних показників (відношення тримаючи підвищення співробітників до загальної кількості співробітників у групі) для співробітників, які беруть участь у плануванні й розвитку кар'єри і не беруть участі в цьому процесі);

3) зайняття ключових вільних посад співробітниками та прийнятими зі сторони;

4) проведення опитувань співробітників, які беруть участь у плануванні й розвитку кар'єри.

Системи розвитку кар'єри виникли у Сполучених Штатах ще в кінці 1950-х років і широко поширились по світу до початку 1980-х рр., ставши до цього часу практично обов'язковим елементом системи управління персоналом. Однак сьогодні вчені і керівники починають цікавитися ефективністю й доцільністю цього методу управління. Така зміна ставлення до розвитку кар'єри пов'язано перш за все з двома чинниками: збільшенням швидкості зміни зовнішнього і внутрішнього організаційного середовища і зміною стосунків між співробітниками і організацією. Прискорення процесу змін робить традиційне планування просування по службових сходах виключно складним процесом, оскільки часто організація не знає, що може відбутися з нею через декілька місяців, не кажучи вже про роки. *Коли керівництво американської багатонаціональної компанії прийняло рішення про реструктуризацію та ліквідацію головних офісів чотирьох своїх відділень, сотні керівників і фахівців із розробленими на декілька років наперед планами розвитку кар'єри залишилися за бортом організації або на нових посадах, про які вони й гадки не мали...*

З другого боку, багато співробітників не розглядають свої відносини з організацією інакше як тимчасовий союз, який триває рівно стільки, скільки це вигідне обом сторонам. З цього погляду співробітники намагаються планувати свою кар'єру в глобальному масштабі, а роботу в рамках окремої організації розглядають як один з кроків до кінцевої мети. Їх цікавить підвищення професійної майстерності, придбання нових знань і навиків, збільшення власної цінності на зовнішньому ринку праці. Природно, що довготривале планування кар'єри всередині організації у такому разі практично позбавлено сенсу.

8.3. Робота з кадровим резервом

Першим етапом у роботі з резервом є визначення ключових посад, тобто посад, які особливо впливають на діяльність компанії. Для організації стратегічно важливо, хто обіймає ці посади, оскільки їхній внесок у досягнення організаційних цілей надзвичайно високий. Як правило, ключовим є

посади керівників організації (першого керівника, його безпосередніх підлеглих, керівників філій і підрозділів), однак іноді ключові посади можуть опинитися і на більш низьких сходинках організаційної ієрархії. Компанія, що займається виробництвом пропелерів для літаків і вертольотів, відносить до числа ключових посаду майстра з аеродинамічних характеристик, оскільки від нього великою мірою залежить надійність пропелерів.

Число і конкретний склад ключових посад залежить від розмірів і специфіки організації. У великих міжнародних компаніях їхня кількість коливається між 30 і 150–200.

При плануванні резерву необхідно не тільки визначити, які посади є ключовими для організації сьогодні, а й як їх список виглядатиме через рік, два, п'ять років. Це особливо актуально у сучасних умовах швидких організаційних змін, викликаних конкуренцією і прискоренням технологічного прогресу.

Керівництво має уявляти, як організація зміниться протягом наступних років. У більшості випадків неможливо точно визначити майбутню структуру, проте можна спрогнозувати, які посади або хоча б напрями відіграватимуть ключову роль на основі аналізу стратегії розвитку, динаміки зовнішнього середовища, змін в організаціях-конкурентах.

І нарешті останнє, що необхідно зробити на цьому етапі – підготувати план вивільнення ключових посад. Для цього відділ людських ресурсів спільно з керівником організації повинні ретельно проаналізувати ситуацію, що склалася, з урахуванням віку, перспектив просування, особистих інтересів, стану здоров'я співробітників, що посідають ключові посади, і визначити терміни звільнення кожної з них. Підготовлений план буде покладений в основу управління підготовкою наступників.

Відбір кандидатів у резерв керівників здійснюється конфіденційно вищим керівництвом організації спільно з відділом людських ресурсів. Відбір відбувається стосовно конкретної ключової посади з врахуванням основних критеріїв:

- Відповідність індивідуальних характеристик кандидата профілю ідеального співробітника для даної посади. Найпростішим методом визначення відповідності є метод експертних оцінок, коли експерти (вищі керівники і фахівці з людських ресурсів) оцінюють кожного кандидата по всіх компонентах портрета ідеального співробітника, використовуючи шкалу

стандартних оцінок. Інтегральна оцінка показує, наскільки близький кожний з кандидатів до “ідеалу”. Цей метод страждає суб’єктивністю, ступінь якої може бути понижений за рахунок надання тим, хто оцінює допоміжних матеріалів (детального опису кожної компетенції і ступеня їх розвитку, відповідного кожній оцінці) і розширення їх числа. Останнє, на жаль, суперечить принципу конфіденційності, надзвичайно важливим при роботі з резервом.

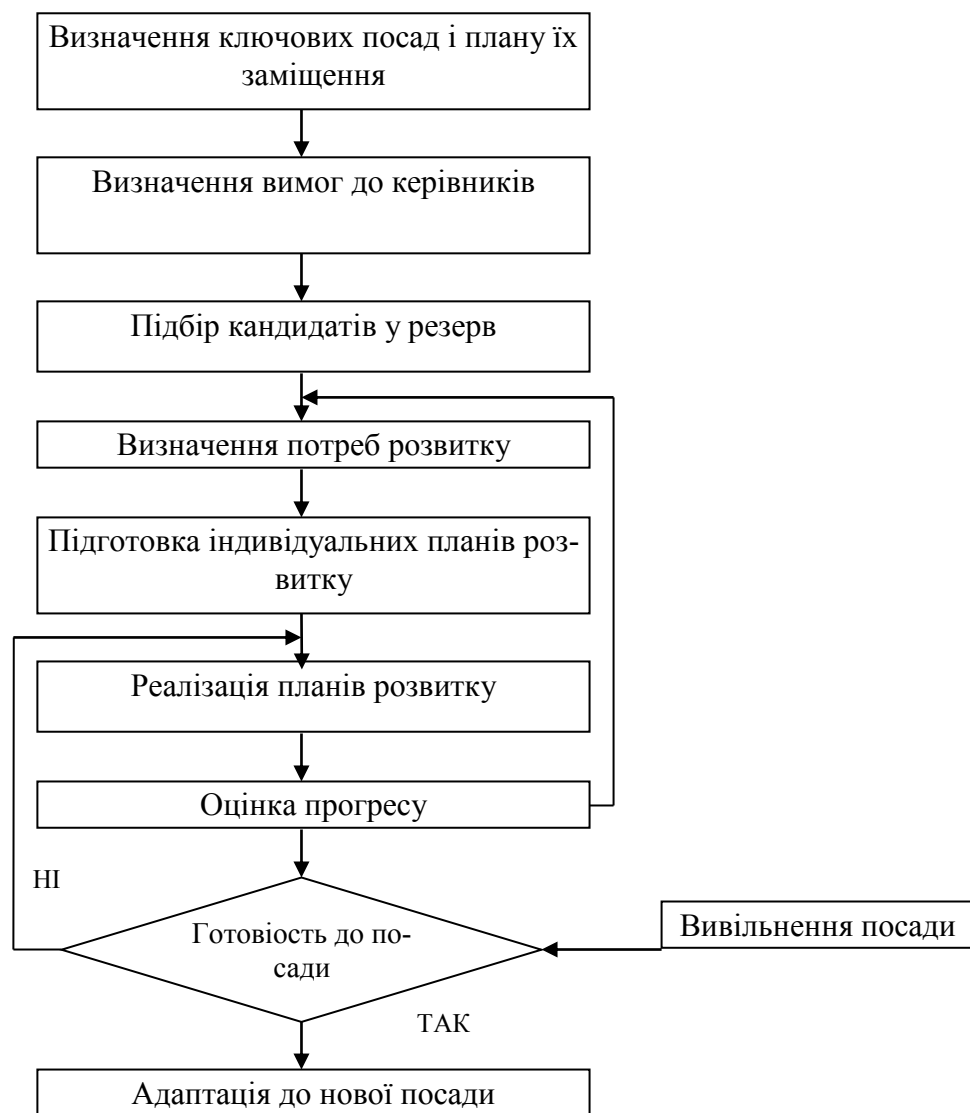


Рисунок 8.2 – Процес планування й підготовки резерву керівників

■ Альтернативою даному методу є метод психологічного тестування, який здійснюється спеціалістами. Тестування значено підвищує об’єктивні оцінки, однак це пов’язано зі значними матеріальними витратами і потребує

активної участі оцінюваних співробітників, що не завжди є бажаним.

- Результатів роботи на даній посаді і на посадах, які посідали раніше. Джерелом інформації про результати праці є підсумки атестації (або інших видів періодичної оцінки, використовуваних в організації) та інші відомості з особистої справи співробітника (дані про винагороди покарання тощо). Іноді дається спеціальна оцінка результатів потенційного спадкоємця за участю його керівника.

- Ступені готовності кандидата. Визначення ступеня готовності є найважчим моментом у відборі кандидатів. Часто тут потрібне особливе чуття, яке виробляється багаторічним досвідом роботи. Як допоміжні інструменти можуть використовуватися оцінки результатів роботи і потенціалу, які часто представляються в матриці Потенціал-Результати (рис. 8.3):

Потенціал оцінюється як функція двох перемінних: відповідність кандидата портрету ідеального співробітника і його віку. В даному випадку вік важливий постільки, постільки він визначає часові можливості розвитку співробітника, ліквідацію невідповідності характеристикам “ідеалу”.

	Низький	<u>ПОТЕНЦІАЛ</u>	Високий
Високі		С. Орешко	<i>И. Трофимов</i> <i>С. Гусь</i>
	М. Мухамедов	А. Севидов Б. Блинов	
Низькі		<i>И. Клімов</i>	<i>Е. Соколова</i>

Р
Е
З
У
Л
Ь
Т
А
Т
И

Рисунок 8.3 – Матрица Потенціал-Результати

Загальний список наступників, як правило, є конфіденційним, доступ до нього має тільки керівник організації і директор з людських ресурсів. Деякі організації повідомляють наступникам про їх зарахування до резерву на заміщення певної посади, інші тримають це в секреті. Достойнство першого підходу полягає в посиленні мотивації наступника і можливості організації цілеспрямованої підготовки, що враховує думку самого співробітника. Перевага іншого – в уникненні потенційних конфліктів між керівником і

його наступником і зайвого ажіотажу навколо процесу підготовки резерву.

Підготовка планів розвитку здійснюється на підставі зіставлення характеристик кожного резервіста з портретом ідеального співробітника для даної посади. Для проведення цього зіставлення необхідно оцінити кандидата по тих параметрах, які є критичними для даної посади, тобто по складовим портрета ідеального співробітника.

Існують два основні методи проведення подібної оцінки – *тестування* і *експертні оцінки*. Тестування дозволяє провести всебічну і досить об'єктивну оцінку наступників, проте вимагає спеціально розроблених тестів (для кожної ключової посади), професійних психологів, здатних інтерпретувати їх результати, і значних витрат часу оцінюваних кандидатів. Це складний і дорогий метод, яким користуються достатньо крупні і успішні організації. Другий метод полягає в оцінці експертами індивідуальних характеристик кандидата по кожній із складових портрета ідеального співробітника. Експертами виступають співробітники, які добре знають наступника організації: його безпосередній керівник, колеги, директор з людських ресурсів. Достоїнство методу експертних оцінок полягає в його простоті і низьких витратах, недоліки пов'язані із складністю отримання об'єктивних оцінок і збереженням конфіденційності.

Результатом зіставлення характеристик наступника і ідеального керівника стає визначення областей розвитку – показників, по яких кандидат не відповідає стандартам “ідеалу”. План розвитку повинен містити конкретні заходи, направлені на ліквідацію цього розриву, а також терміни їх реалізації. Плани розвитку для кожного наступника готуються відділом людських ресурсів і затверджуються керівником організації.

Підготовка наступників є особливим видом професійного розвитку, оскільки носить цільовий характер (підготовка до заняття певної посади), але водночас може включати розвиток найрізноманітніших якостей, навиків і умінь (комплексна підготовка майбутнього керівника). Для підготовки наступників можуть використовуватися будь-які засоби професійного розвитку, проте особливий акцент робиться на практичну роботу на цільовій керівній посаді: стажування, тимчасове заміщення, учнівство.

Реалізація планів підготовки наступників вимагає участі трьох сторін: самого співробітника, відділу людських ресурсів і вищого керівництва організації. Розвиток передбачає, перш за все, активну і позитивну участь са-

мого наступника – без його мотивації і зусиль найдосконаліший план підготовки приречений на невдачу. Керівництво організації повинне добре уявляти, що реалізація плану вимагає від наступника значних додаткових (у порівнянні з “нормальною” роботою на посаді) витрат часу, інтелектуальних і фізичних зусиль, і свідомо мотивувати його на активну участь в програмі розвитку. Як правило, найсильнішим мотиватором є можливість зайняти в перспективі одну з ключових посад в компанії, проте відділу людських ресурсів не слід забувати і про інші інтереси і потреби співробітника, особливо в тому випадку, якщо компанія не інформує наступників про включення в резерв. Потенційними мотиваторами можуть бути: бажання удосконалюватися на посаді, інтерес до отримання нових знань і навиків, участь в роботі міжфункціональних груп, розширення соціальних контактів.

Від керівництва організації, включаючи безпосереднього начальника наступника, також залежить успіх реалізації плану розвитку. По-перше, керівники розпоряджаються необхідними для розвитку ресурсами – приймають рішення про призначення на посаду, фінансування тимчасового колективу, виділення коштів на вивчення, приміром, іноземної мови. По-друге, вони значною мірою визначають, як розподіляється час наступника і його пріоритети – робота на посаді або підготовка до нової. І, по-третє, керівники безпосередньо впливають на мотивацію наступника.

Роль відділу людських ресурсів полягає насамперед у тому, що у здійсненні загального контролю за функціонуванням процесу підготовки наступників і привернення уваги вищих керівників до цього стратегічно важливого процесу. Часто під тиском поточних проблем керівники забувають про підготовку резерву, жертвують планами розвитку своїх підлеглих в ім'я досягнення фінансових або виробничих результатів поточного місяця, кварталу, року. Завданням фахівців з управління персоналом є недопущення цього, використовуючи всі доступні засоби – переконання (часто виявляється достатньо одного нагадування), офіційне звернення до керівника, звернення до вищих інстанцій.

Оцінка прогресу розвитку. Щорічно (у деяких організаціях частіше) керівник організації спільно із директором з людських ресурсів (іноді за участю деяких інших керівників) формально оцінює прогрес кожного з наступників. Під час оцінювання відбувається детальне обговорення роботи наступника на посаді, реалізації плану індивідуального розвитку, а також оці-

нка ступеня готовності посісти ключову посаду. Результатом оцінки може стати коректування плану розвитку або зміна складу резерву – співробітники, що не виправдали надій можуть бути виведені з нього.

У разі звільнення ключової посади (природно, завчасно до її фактичного звільнення) керівництво організації обговорює готовність наступників і приймає рішення про їхнє призначення. У процесі підготовки рішення беруть участь керівник організації, директор з людських ресурсів, керівник підрозділу, в якому звільняється ключова посада, інші керівники і залежно від ситуації, можливо, той співробітник, який на часі посідає посаду, що звільняється. При визначенні готовності наступника враховуються результати реалізації плану розвитку, робота на посаді (атестація), авторитет в організації (у керівників, колег і підлеглих), зрілість і т.д. Хоча рішення про готовність посісти ключову посаду є кульмінацією всього процесу підготовки наступника, дотепер не існує “наукових” методів, що полегшують прийняття цього рішення. Знання людей, досвід, інтуїція керівників визначають його якість. Водночас здійснення постійного контролю за розвитком наступників, регулярне узагальнення інформації про їхні досягнення і недоліки дозволяє зробити це рішення більш обґрунтованим.

Після призначення наступника на нову посаду починається найважчий період – період адаптації. У цей час працюючий на новій посаді співробітник гостро потребує допомоги (інформаційної, організаційної, моральної) з боку керівників, колег і підлеглих. На жаль, багато організацій недооцінюють важливість такої підтримки, внаслідок чого новоспечений керівник може втратити віру у власні сили, інтерес до посади і до організації в цілому. Досить широко використовуваним методом адаптації є метод “спаровування”, або “близнят”, за якого протягом певного часу старий і новий керівник працюють спільно з метою передачі інформації, методів роботи і “маленьких секретів”. Тривалість такого двовладдя варіюється від кількох тижнів до кількох місяців і більше: відомі випадки, коли наступник працював разом із керівником протягом півтора років.

КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ ДО РОЗДІЛУ 8

1. Поняття і типи кар'єри.
2. Основні етапи кар'єри.
3. Планування кар'єри.
4. Системи управління розвитком кар'єри.
5. Поняття резерву і порядок його формування.
6. Планування і підготовка резерву керівником.
7. Порядок висунення керівників зі складу резерву.

9. ФОРМУВАННЯ СТАБІЛЬНОГО ТРУДОВОГО КОЛЕКТИВУ

9.1. Плинність кадрів і її оцінка

Забезпеченість трудовими ресурсами, їхнє раціональне використання, високий рівень продуктивності праці мають велике значення для збільшення обсягу виробництва продукції та підвищення ефективності.

Забезпеченість визначається зіставленням фактичної чисельності працівників по категоріях і професіях з плановою потребою. Наприклад, в сільському господарстві зважаючи на сезонність виробництва потреба в робітниках в різні періоди року значно коливається.

Слід аналізувати і якісний склад працівників (вік, стать, освіта, стаж роботи, кваліфікація), а також плинність кадрів і її причини.

Використовування трудових ресурсів можна оцінити за мірою їхньої участі у виробництві і кількістю робочого часу, відпрацьованого кожним.

Говорячи про використання кадрів, слід розрізняти поняття “рух кадрів” і “плинність кадрів”. “Рух кадрів” або “рух робочої сили” означає будь-яке переміщення працівників виробництва незалежно від причин: призов до армії, вихід на пенсію, внутрішньовиробниче переміщення кадрів, звільнення за власним бажанням, звільнення за порушення трудової дисципліни.

Поняття “плинність кадрів” означає відхід працівників з виробництва за власним бажанням або звільнення за порушення трудової дисципліни.

Плинність кадрів є вельми складним соціально-економічним і етичним явищем, особливу форму непланового, неорганізованого руху, переміщення працівників виробництва між підприємствами, частково між галузями, економічними районами і всередині них, із зміною професії і без неї.

Робота з вивчення і зниження плинності кадрів в організації передбачає певні етапи, а саме:

- збір і обробка інформації про стан, причини і чинники плинності кадрів;
- аналіз процесу плинності кадрів;
- розробка і упровадження заходів щодо її зниження.

Стан процесу плинності характеризується низкою коефіцієнтів.

Коефіцієнт плинності використовується для оцінки розмірів плинності загалом по організації і по окремих її підрозділах. Він розраховується за

звітний період як відношення кількості працівників звільнених за прогули та інші порушення трудової дисципліни, а також тих, хто звільнився за власним бажанням, до середньосписочної чисельності працівників.

Частковий коефіцієнт плинності застосовується у разі оцінки розмірів плинності по окремим статевим, віковим, професійним, освітнім і іншим групам трудового колективу (відношення кількості звільнених в даній групі за прогули і інші порушення трудової дисципліни, а також що пішли за власним бажанням, до середньоспискової чисельності працівників даної групи).

Коефіцієнт інтенсивності плинності є відношенням часткового коефіцієнта плинності по даній групі, що виділяється по організації в цілому або по окремих її підрозділах, до коефіцієнта плинності. Він показує, у скільки разів частковий коефіцієнт плинності по даній групі більше або менше коефіцієнта плинності в цілому по організації.

$K_{i.T} = 1$ – середній рівень плинності в даній групі;

$K_{iT} < 1$ – інтенсивність плинності нижча за її середній рівень, тобто стабільність групи;

$K_{iT} > 1$ – підвищена плинність.

Плинність кадрів, як і планомірний рух трудових ресурсів, обумовлюється цілим рядом важливих об'єктивних і суб'єктивних чинників і причин. Перерахуємо основні з них:

- постійне оновлення технологій, їх модернізація, інновації у виробничому процесі;

- перерозподіл трудових ресурсів між виробничими і невиробничими сферами, економічними районами, галузями народного господарства, підприємствами;

- зміни в особистому чиннику виробництва (пред'явлення підвищених вимог до трудящих, їх рівню освіти, кваліфікації, виробничій майстерності). Якщо робітники, ІТР і службовці не в змозі підвищити свої знання, кваліфікацію і не можуть відповідати вимогам виробництва, вони вимушені змінити місце роботи, а може і професію. Проте рух кадрів, у тому числі і плинність, визначаються не тільки вимогами виробництва до трудящих, а й вимогами останніх до виробництва, до умов праці. Якщо зміни відбулися в особистому чиннику виробництва: змінився вік працюючих, сімейний стан, здоров'я, місце проживання, рівень освіти, досвід і майстерність, а умови

праці і його оплата не змінилися або мало змінилися, то робота перестає задовольняти;

- низька заробітна платня окремих груп робітництва у зв'язку з поганою організацією праці і виробництва;

- важкі і шкідливі умови праці, брудна робота на окремих ділянках виробництва;

- відсутність ритмічності виробництва, систематична робота в наднормовий час і вихідні дні;

- незадоволеність професією.

Виявити мотиви і чинники, а також встановити причини текучості дозволяє спеціальна процедура, виконувана співробітниками кадрової служби. До неї входять вивчення анкетних даних, бесіди з тими, хто звільняється, а також з його колегами, бригадиром, майстром, начальником ділянки, результати яких заносяться в журнал з обліку звільнень.

Стан плинності кадрів аналізується по підприємству і його підрозділам: оцінюється динаміка плинності в порівнянні з попередніми періодами; виділяються підрозділи з найбільшим значенням коефіцієнта плинності; виявляються умови, які визначають високий рівень плинності. Результати аналізу оформляються у вигляді звіту, в якому приводиться оцінка стану плинності кадрів по підприємству і її можлива динаміка; робляться висновки, в яких указуються заходи по зниженню текучості. Детальний аналіз рекомендується проводити один раз на рік за станом на 1 січня. За станом на початок кожного кварталу слід визначати значення коефіцієнтів плинності по організації і її підрозділам, порівнюючи їх зі значеннями коефіцієнта плинності у відповідний період попереднього року.

Для аналізу процесів стабілізації трудових колективів велике значення мають також розрахунки коефіцієнта змінюваності кадрів і періодів повного оновлення колективу або окремих професійних груп. Коефіцієнт змінюваності визначається як відношення звільнених протягом року працівників до їх загальної кількості.

Аналогічно розраховуються показники повного періоду змінюваності кадрів по окремих категоріях працівників і професійних групах. При цьому тривалий період змінюваності вважається хорошим показником, а нетривалий – поганим.

Плинність кадрів є важливою характеристикою стабільності трудово-

го колективу, а також динаміки робочої сили організації. Її величина визначається шляхом ділення числа звільнених за власним бажанням, за прогули і порушення трудової дисципліни за певний період часу на середньоспискову чисельність працівників за той же період. Чим вище показник плинності, тим нижче стабільність персоналу організації. Для керівництва організації важливий не тільки сам показник плинності кадрів, але й причини, через які люди полишають організацію – незадоволеність умовами праці, нецікава робота, відсутність перспектив професійного зростання і т.д. Тому відділ людських ресурсів проводить аналіз причин текучості, виявляє найсерйозніші з них.

9.2. Розробка і впровадження заходів щодо зниження плинності кадрів в організації

Збитки від плинності кадрів суспільству, промисловим підприємствам вельми значний. Можна виділити такі його види:

- прямий (втрати робочого часу, пов'язані з перервами в роботі між звільненням з колишнього місця роботи і прибуттям на нове місце). Фахівці підраховали, що при переході втрата часу складає 30 календарних днів;
- непрямий (зміна не тільки робочого місця, але й професії);
- економічний (у процесі навчання нових кадрів підприємство зазнає збитків через погіршення якості продукції, псування сировини і матеріалів, у них більше простоїв, брак);
- соціальний (зміни усередині колективу, розширення кола обов'язків, покладених на наявних працівників, входження в колектив нових людей);
- етичний (необхідність працівника переорієнтовуватися на інший вид діяльності, інший колектив і т.д.).

Начасі дуже важливою умовою підвищення прибутковості підприємства є формування стабільного трудового колективу, що незмінно спричиняє ряд умов, необхідних для підтримки зацікавленості роботи даної людини на цьому підприємстві, а саме:

- аналіз динаміки і виконання плану підвищення кваліфікації працівників підприємства (це сприяє зростанню продуктивності їх праці і позитивно характеризує роботу підприємства);
- техніко-економічні (поліпшення умов праці, вдосконалення системи

матеріального стимулювання і нормування праці, управління й організації виробництва, підвищення ступеня механізації і автоматизації робіт, розвиток нових форм організації праці і т.д.);

- організаційні (вдосконалення процедур прийому і звільнення працівників, системи професійного просування; робота з молоддю і т.д.);

- виховні (формування у працівників відповідного ставлення до праці, свідомої дисципліни, культури поведінки і т.д.);

- соціально-психологічні (вдосконалення стилю і методів керівництва, взаємин у колективі, системи морального заохочення і т.д.);

- культурно-побутові (поліпшення побутового обслуговування і громадського харчування трудящих, культурно-масової і спортивної роботи, збільшення забезпеченості працівників житлом, будівництво нового житла, дитячих установ, санаторіїв);

- питання соціальної захищеності (надання матеріальної допомоги, забезпечення працівників садово-городніми ділянками, видача допомог на лікування, придбання путівок, відпустка будівельних матеріалів за зниженими цінами, одноразові допомоги і ін.);

- виконання трудового договору по всіх його напрямках.

Заходи щодо зниження плинності направлені на попередження причин звільнень (в першу чергу, пов'язаних з незадоволеністю працівників умовами праці і побуту). Управління плинністю кадрів на рівні підприємства, організації, галузі полягає, перш за все, в зведенні до мінімуму суперечностей між потребами і інтересами працівників і конкретними можливостями їх задоволення.

В управлінні кадрами виробництва, і зокрема процесами плинності, зростає роль соціальної інформації, узагальнені результати якої є необхідною основою для розробки планів соціального розвитку колективів (ПСР). Під соціальною інформацією в управлінні кадрами на виробництві розуміють сукупність правової, соціологічної, соціально-психологічної і педагогічної обізнаності співробітників кадрових служб, як сприяє спрямованій дії на протікання соціальних процесів у колективі і вихованню працівників. Іншими словами, соціальна інформація – це відомості, необхідні менеджеру по кадрах для постановки, вибору засобів і реалізації завдань формування і стабілізації виробничих колективів і соціального управління в цілому.

При розробці конкретних заходів слід керуватися результатами аналі-

зу процесу текучості, соціологічних і соціально-психологічних досліджень. В організаційному відношенні основними шляхами формування стабільних виробничих колективів є:

- турбота про постійні джерела комплектування організацій і підприємств робочими кадрами, організація дієвої роботи профорієнтації;
- постійне вдосконалення процесів виробничої і професійної адаптації молоді в трудових колективах;
- визначення перспектив трудового шляху кожного працівника, розробка індивідуальних планів підвищення кваліфікаційного і загальноосвітнього рівня, організація мобільності кадрів усередині організації, підприємства;
- упровадження АСУ „Кадри”.

Удосконалення організації виробничої і соціальної адаптації робітників, особливо молоді, має виключно важливе значення в справі скорочення плинності кадрів на виробництві, де до 50 % всіх робітників –віком до 30 років, а рівень плинності серед них в два рази вище, ніж серед робітників інших вікових груп, і складає майже 2/3 загальної плинності кадрів.

Коефіцієнт плинності кадрів серед молодих робітників зі стажем роботи до двох років визначається як відношення кількості молодих робітників зі стажем роботи до двох років, що звільнилися через плинність кадрів, до фактичної чисельності молодих робітників зі стажем роботи на підприємстві до двох років за відповідний період.

Аналогічно розраховується коефіцієнт плинності молодих робітників по кожній групі, які нас цікавлять (по структурних підрозділах, визначених професіями і т.д.).

Важливу роль в оптимізації процесів соціально-виробничої адаптації працівників відіграє рух наставництва. До кожного знов прийнятого молодого робітника необхідно у 3–5-денний термін прикріпити наставника із числа висококваліфікованих робітників, що мають здібності до виховної роботи. Контролюють процес адаптації кадрові служби спільно з Радою наставників підприємства. В організаціях, на підприємствах, де неповнолітніх працівників понад 50, у штати відділів кадрів вводиться додаткова посада інспектора з роботи з неповнолітніми, який здійснює контроль за своєчасним прикріпленням до неповнолітніх працівників наставників, залученням підлітків до навчання у різних навчальних закладах, дотриманням законо-

давства про працю неповнолітніх, своєчасним присвоєнням їм тарифно-кваліфікаційних розрядів, їх поведінкою в побуті, а також веде виховну роботу серед молоді і т.д. Адаптація нового робітника в колективі продовжується в середньому 2–3 роки. Після трьох років роботи робітники звичайно схильні остаточно закріпитися на підприємстві. Не менше 70 % з них продовжують працювати на підприємстві більше 10 років.

Одним із істотно впливових чинників на процеси плинності є виробничий клімат взаємостосунків, який умовно можна представити у вигляді трьох складових:

1) соціальний клімат, який визначається ступенем усвідомленості кожним працівником загальних цілей і завдань організації і формований під впливом таких чинників: особистого прикладу управлінського персоналу в захопленості справою, строгого дотримання правових і моральних норм, розвиненості демократичних принципів в управлінні виробництвом;

2) моральний клімат, що визначається діючими в колективі моральними цінностями і є за масштабами локальним, тобто характерним для періодичного колективу (бригади, ділянки, відділу);

3) психологічний клімат, особливість якого полягає в тому, що він складається між працівниками, що безпосередньо контактують один з одним.

Важливою ланкою всієї кадрової системи, і зокрема роботи зі скорочення плинності кадрів, є створення і впровадження підсистеми АСУ “Кадри”. Наприклад, за наявності АСУП визначення коефіцієнта плинності і коефіцієнта інтенсивності плинності повністю автоматизується. Для цього в підсистемі АСУ “Кадри” створюються два інформаційні масиви – звільнених і працюючих. Вхідними даними при вирішенні завдання є кількість звільнених по кожній виокремлюваній з соціально-демографічних і професіонально-кваліфікаційних груп; загальна кількість звільнених; кількість робітників за списком по кожній з груп; значення коефіцієнта плинності. Вихідними даними є значення $K_{п.ч}$ і $K_{і.п}$ по кожній з груп, що виділяються в колективі.

У цілому система формування стабільного трудового колективу передбачає цілеспрямовану постійну роботу з різними категоріями працюючих на основі комплексу заходів, направлених на підвищення задоволеності працівників працею, поліпшення їх культурно-побутових умов, вдоскона-

лення системи освіти, підвищення кваліфікації і професійного просування працюючих.

9.3. Управління мобільністю кадрів в організації

Упровадження у виробництво нової техніки й технології, перебудова структури робочих місць, наростання процесів вивільнення робочої сили потребує оперативного й гнучкого перерозподілу кадрів. Надана працівникам можливість кваліфікаційного зростання, переміни роду діяльності, переходу з однієї ділянки виробництва на іншу сприяють реалізації запитів трудящих, поліпшенню міжособистісних стосунків у колективі, що зрештою веде до зменшення кількості звільнень і порушень трудової дисципліни.

Як показують дослідження, 10 % працівників мотивують своє звільнення з підприємств і організацій відсутністю перспектив професійно-кваліфікаційного зростання. Втім кожний із трьох працівників двоє працюють не за тим фахом, з якого розпочиналось їхнє трудове життя, приблизно третина міняє свою професію в межах підприємства.

Розрахунки свідчать, що у середньому працівник міняє професію раз у 10 років, або приблизно три рази за час своєї трудової діяльності.

Тому одним з головних напрямів у формуванні стабільних виробничих колективів є розробка і здійснення заходів щодо вдосконалення системи управління мобільністю кадрів усередині організації, підприємства (планування трудового шляху працівника, організація його професійно-кваліфікаційного зростання, здійснення цілеспрямованих переміщень і ін.). Дослідженнями твердо встановлений зворотно пропорційний зв'язок між мобільністю працівників усередині підприємства, організації і плинністю кадрів: ступінь інтенсивності внутрізаводської мобільності багато в чому визначає і ступінь інтенсивності плинності кадрів.

Необхідність мобільності існує практично на кожному підприємстві і в організації, і завдання кадрових служб полягає в тому, щоби якнайгармонійніше поєднувати прагнення робітників з інтересами виробництва. Так, за даними конкретних соціологічних досліджень, значна кількість працівників промисловості та будівництва, які бажали б змінити місце роботи, воліли б робити це на тому ж підприємстві. Водночас невідповідність виконуваних робіт рівню кваліфікації, незадоволеність професією, невизначеність перс-

пектив підвищення кваліфікації та професіонального є одним із основних факторів плинності.

За деякими даними, трудова мобільність виражається у таких показниках: середній термін роботи на одному підприємстві, в організації – 3,3 роки, за одним фахом – 3,2 роки, в галузі – 5,6 років. У середньому один раз у 3,3 роки робітник підвищує свою кваліфікацію. Близько 60% робітників беруть участь у тому чи іншому виді руху кадрів. Інакше кажучи, сучасне виробництво внаслідок безперервної зміни умов потребує, щоби працівник упродовж трудового життя 4-5 разів міняв зміст професії.

У зв'язку з цим представляє інтерес аналіз внутрізаводських і між-професійних переміщень робітників, яке різко відрізняється за своїми характеристиками від звільнень за межі підприємства або організації. Наприклад, якщо серед робітників, які піддаються плинності, переважають чоловіки (71 %), то серед тих, хто переміщається всередині підприємства – жінки (61 %). У числі перших молоді до 30 років складає 60 %, в числі других – тільки 43 %. На частку робітників зі стажем роботи на підприємстві до 3-х років в першому випадку припадає 79 %, у другому – 40 % (1). Таким чином, у внутрізаводських переміщеннях у набагато більшому ступені представлені особи старшого віку з великим стажем роботи, а питома вага мало-кваліфікованих робітників серед тих, хто звільняється, в два рази вища за решту працівників; кваліфікація ж тих, що звільнюється, як правило, нижча за середню. Не випадково тому, що близько 2/5 працівників, що звільняються з мотивів плинності, змінюють професію, оскільки для малокваліфікованого робітника зміна професії не представляє значної проблеми.

Управління процесом внутрізаводського руху кадрів – завдання надзвичайно важливе і складне, яке дотепер недооцінюється практикою. У зв'язку з цим кадрові служби повинні володіти аналізом мобільності кадрів, основними характеристиками працівників, що звільнюються і переміщуються, уміло поєднувати особисті плани робітників і інтереси виробництва. Впровадження комплексної системи управління мобільністю кадрів на підприємстві передбачає, перш за все, планування професійного руху працівників від професій некваліфікованої, малопrestiжної праці до праці творчої і цікавої. Це дає можливість реального рішення проблеми комплектування кадрами малопривабливих професій (транспортувальники, комплектувальники, робота на конвеєрі тощо) – за рахунок перетворення їх на початковий

етап трудової діяльності працівника. На таких роботах зайнято в середньому 10–15 % всіх працівників, а щорічне нове кадрове поповнення складає приблизно 5%, таким чином, середній термін роботи по даних професіях складе 2–3 роки, після чого працівник переходить на роботу по більш престижних професіях. Враховуючи ці обставини, доцільно складати плани пересування працівників усередині ділянки, цеху, підприємства, об'єднання, які повинні передбачати і професійний, і кваліфікаційний рух працівників, а також підстави, загальні і конкретні умови цих переміщень.

Планування і організація управління процесом переміщення працівників у сучасних умовах розвитку виробництва є одним із головних напрямів в роботі по формуванню стійких виробничих колективів. При цьому необхідно забезпечити, щоб кожний робітник, зарахований до резерву на професійне просування, знав, за який період, якими професійними і кваліфікаційними навиками і в якому обсязі він повинен оволодіти, які умови створені йому на підприємстві для успішного оволодіння новою професією і підвищення кваліфікаційної майстерності, орієнтовне місце і режим своєї майбутньої роботи, які умови оплати його праці на новому робочому місці тощо.

9.4. Управління професійно-кваліфікаційним зростанням керівників і спеціалістів

Одним із важливих напрямів в організації роботи з кадрами управління є розробка і здійснення планомірних, цілеспрямованих посадових переміщень керівників і фахівців з метою раціонального використання кадрового потенціалу, його оновлення й усунення творчого застою в управлінській діяльності. Численними дослідженнями підтверджено, що посадовий рух керівників чинить безпосередній вплив на ефективність виробництва. Тривале перебування на одній посаді, як відзначалося, негативно позначається і на працівнику, і на результатах господарської діяльності. Тому визначення періоду найбільш ефективної роботи керівників має велике значення для вдосконалення системи висунення й використання керівних кадрів на виробництві. Критичними періодами роботи на керівній посаді середнього рівня управління є: входження у посаду (перші півроку роботи); перехід до стадії оптимальної продуктивності (2,5–3 роки), поява деяких ознак її зниження (через 6–7 років роботи).

Організація планованих посадових переміщень кадрів управління є необхідною умовою ефективної розстановки і використання працівників, підвищення продуктивності їх діяльності, поліпшення виробничих і соціально-економічних показників керованого об'єкта. Система посадових переміщень включає:

- розробку моделей руху, планів мобільності кадрів управління в межах підприємства, організації, галузі та їх практичне вживання;
- організацію інформаційного забезпечення потреби підприємства і організації у керівниках і фахівцях на даний час і на перспективу.

Основою системи посадових переміщень кадрів управління на виробництві є розробка моделей особистої ділової кар'єри фахівців, у першу чергу, для зарахування до резерву на висунення. Такі моделі мають важливе значення також для молодих фахівців, які виступають для них як стимулятори інтересу до самоосвіти і підвищення кваліфікації, створюють у працівників відчуття перспективи і впевненості в правильності вибраної організації і професії. Моделі ділової кар'єри розробляються з урахуванням потреб виробництва, особистих планів працівника, його ділових і морально-психологічних якостей, а також громадської думки.

Моделі можуть бути загальними й конкретними.

Загальні моделі є набором декількох можливих напрямів службового зростання фахівця або групи фахівців, а конкретні – чіткий графік заміщення посад і відповідного навчання для підготовки керівника необхідного рівня і профілю.

На багатьох вітчизняних підприємствах розроблені моделі керівників, за допомогою яких кадрові служби одержують об'єктивну характеристику оцінки кандидатур в резерв на висунення. У цих моделях дається опис професійно-ділових, особових і психофізіологічних вимог, що пред'являються до кандидата на певну посаду. Модель керівника зводить до мінімуму помилки при відборі кандидатів.

На основі моделей особистої ділової кар'єри фахівців, перспектив розвитку структур управління виробництвом, штатних розкладів, аналізу динаміки зростання потреби в кадрах управління і моделей керівників розробляються плани посадового руху (мобільності) управлінських працівників в межах підприємства, організації, галузі. Доцільно складати цехові і загальнозаводські плани переміщення і просування працівників по службових

сходах. При цьому вважається невірним планувати просування керівників, відразу оминаючи кілька ієрархічних сходинок, слід передбачати поетапне проходження всіх необхідних посад.

Кадрові служби завжди повинні мати вичерпні дані про працівників, що виконують роботу не за фахом, а також про намічені звільнення посад у структурних підрозділах, на які можна перемістити інших працівників, не задоволених виконуваною роботою. Раціональна система професійно-кваліфікаційного зростання працівників накладає на керівників ряд додаткових обов'язків щодо створення принципово нової або корінного вдосконалення існуючої кадрової служби, здатної здійснювати обґрунтований підбір фахівців, упроваджувати ефективні системи оцінки діяльності працівників, планувати їхнє посадове переміщення належним чином. Як показують дані різних досліджень, тільки кожний третій працівник вважає, що на підприємстві для нього є перспективи просування по службі, а кваліфікаційне зростання вважають для себе за можливе лише 60 % опитаних. У результаті не задоволені можливостями просування по службі молоді інженери до 25 років (31,8 %) і ряд фахівців (39 %) від 26 до 30 років. Разом з цим опитані вважають, що на підприємствах погано поставлена інформація про наявність вакантних місць.

З метою підвищення ефективності функціонування системи управління професійно-кваліфікаційним зростанням управлінських кадрів на підприємствах і в організаціях розробляються “Довідники соціальної інформації”, “Пам'ятка для тих, хто поступає на підприємство” і інші інформаційні матеріали, де відображені відомості про підприємство, особливості організації виробництва і праці, можливості кваліфікаційного і посадового зростання. Для отримання оперативної інформації про наявність на підприємстві вакантних посад у приміщеннях деяких кадрових служб встановлюються автовідповідачі і механізовані стенди, що видають необхідні відомості.

Таким чином, система управління професійно-кваліфікаційним зростанням працівників покликана забезпечити більш обґрунтований підбір, розстановку, навчання і просування кадрів стосовно конкретних умов виробництва. Система враховує поетапність трудової діяльності працівника; працевлаштування, адаптацію в колективі, внутрізаводський і внутрігалузовий рух кадрів. Організаційною основою такої системи є розроблюване на підп-

риємстві, в організації Положення про систему руху кадрів, яке визначає порядок організованого переміщення працівників на нові вакансії. При цьому передбачається як пряме призначення працівників на вищу посаду (рух “по вертикалі”), так і його просування по рівноцінних посадах (рух “по горизонталі”).

9.5. Управління мотивацією персоналу

Основу концепції управління персоналом організації в даний час складає зростаюча роль працівника, знання його мотиваційних установок, умінь їх формувати і спрямовувати відповідно до завдань, що стоять перед організацією.

Завданням менеджера на всіх рівнях управління є досягнення цілей організації. Для того, щоб підключити людину до рішення того або іншого завдання, слід добре знати і розуміти, що рухає людиною, що спонукає його до дій і до чого він прагне, виконуючи певну роботу.

Знаючи те, які мотиви лежать в основі дій людини, менеджер може розробити ефективну систему управління людиною. Шлях до ефективного управління людиною лежить через використання мотивації.

Мотивація – це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, спрямованої на досягнення певних цілей. Мотивація персоналу – це ключ до успіху організації.

У нашій країні поняття мотивації праці в економічному значенні з'явилося порівняно недавно у зв'язку з демократизацією виробництва. Раніше воно вживалося, в основному, в соціології, педагогіці, психології. До недавня поняття “мотивація” замінювалося поняттям “стимулювання”. Таке скорочене розуміння мотиваційного процесу приводило до орієнтації на короткострокові економічні цілі, на досягнення негайного прибутку. Це руйнувало мотивацію працівника, не викликало зацікавленості в самовдосконаленні, адже саме ця система сьогодні – найважливіший резерв підвищення ефективності виробництва.

Адам Сміт вважав гроші єдиним мотивуючим чинником. Згідно з його трактуванням, люди – суто економічні істоти, які працюють тільки для отримання засобів, необхідних для придбання їжі, одягу, житла і т.д.

Сучасні теорії мотивації, засновані на результатах психологічних досліджень, доводять, що істинні причини, що спонукають людину віддавати

роботі всі сили, надзвичайно складні і багатоманітні. На думку одних учених, дії людини зумовлюються його потребами. Прихильники іншої позиції виходять з того, що поведінка людини є також функцією його сприйняття і очікування.

При розгляді мотивації слід зосередитися на чинниках, які примушують людину діяти і посилюють його дії. Головні з них: 1) потреби; 2) інтереси, 3) мотиви 4) стимули.

Потреби не можна безпосередньо спостерігати або зміряти. Про них можна судити лише по поведінці людей. Виділяють первинні і вторинні потреби.

1. Первинні – за своєю природою є фізіологічними: людина не може обійтися без їжі, води, одягу, житла, відпочинку тощо.

2. Вторинні – вироблюються під час пізнання і набуття життєвого досвіду, тобто є психологічними: потреба в повазі, успіху тощо.

Потреби можна задовольнити винагородою, давши людині те, що він вважає для себе цінним, але в поняття “цінність” різні люди вкладають неоднакове значення, а, отже, розрізняються і їх оцінки винагороди. Наприклад, для заможної людини, можливо, декілька годин відпочинку у колі сім’ї є більш значними, ніж гроші, які він одержить за наднормову роботу на благо організації. Для працівника наукової установи ціннішими може виявитися пошана колег і цікава робота, а не матеріальні вигоди, які він отримав би, виконуючи обов’язки, скажімо, продавця в престижному супермаркеті.

“Внутрішню” винагороду людина отримує від роботи, відчуючи значущість своєї праці, а також певні почуття до колективу, задоволення від спілкування, дружніх взаємин з колегами.

“Зовнішня винагорода” – це зарплата, просування по службі тощо.

Мотиваційний процес може бути представлений у вигляді наступних одна за одною стадій: усвідомлення працівником своїх потреб як системи переваг, вибір найкращого способу отримання певного виду винагороди, ухвалення рішення про його реалізацію; здійснення дії; отримання винагороди; задоволення потреби. Стрижнем управління на основі мотивації буде вплив певним чином на інтереси учасників трудового процесу для досягнення найкращих результатів діяльності.

Для управління мотивованою працею необхідні такі передумови, як

виявлення схильностей і інтересів працівника з урахуванням його персональних і професіональних здібностей, визначення мотиваційних можливостей і альтернатив у колективі і для конкретної особи. Слід повніше використовувати особисті цілі учасників трудового процесу й цілі організації.

Ніякі встановлені ззовні цілі не зацікавлюють людину в активізації своїх зусиль до тих пір, доки вони не перетворюються на його “внутрішню” мету і навіть на його “зовнішній” план дій. Тому для кінцевого успіху велике значення має збіг цілей працівника і підприємства.

Для вирішення цього завдання необхідне створення механізму мотивації підвищення ефективності праці. Під цим мається на увазі сукупність методів впливу на працівників з боку системи управління підприємства, що спонукають їх до певної поведінки у процесі праці для досягнення цілей організації, що базуються на необхідності задоволення особистих потреб.

Розрізняють такі методи мотивації:

1. Нормативна мотивація – це спонuka людини до певної поведінки за допомогою ідейно-психологічного впливу: переконання, навіювання, інформування тощо.

2. Примусова мотивація, що ґрунтується на використанні влади, загрози погіршення задоволення потреб працівника у разі невиконання ним відповідних вимог.

3. Стимулювання здійснюється за допомогою очікуваних благ: зарплата, дивіденди і т.п., здатних задовольняти потребу при здійсненні певних дій.

Перші два способи мотивації є прямими, оскільки припускають безпосередній вплив на людину, третій спосіб – стимулювання – непрямий, оскільки в його основі лежить дія зовнішніх чинників – стимулів.

Існує багато теорій мотивації, які можна підрозділити на три напрями: 1) теорії, які виходять з певного образу працівника, і його мотивів; 2) змістовні теорії мотивації, які виходять з потреб працівника і мотивів; 3) процесуальні теорії мотивації, які виходять із сприйняття ситуації працівником, очікування наслідків обраного типу поведінки.

Розглянемо детальніше:

До теорій першого напрямку відноситься теорія Д. Макгрегора (теорія ХУ), теорія людських відносин, теорія Оучі.

Теорія Д. Макгрегора включає дві протилежні теорії: теорію Х і тео-

рію Y.

Теорія X виходить з того, що:

- середня людина лінива і прагне уникати роботи;
- працівники гне дуже честолюбні, бояться відповідальності і хочуть, аби ними керували;
- для досягнення мети підприємства мусять примушувати працівників працювати під загрозою санкцій, не забуваючи при цьому і про винагороди;
- суворе керівництво і контроль є головними методами управління;
- у поведінці працівників домінує прагнення до безпеки.

На цих постулатах про людину як поганому несумлінному і безініціативного працівника слідує, згідно з даною теорією, будувати управління організації. У діяльності керівника повинна переважати негативна мотивація підлеглих, заснована на страху покарання.

Теорія Біля будується на протилежних теорії X принципах і включає такі постулати:

- небажання працювати – це не вроджена якість працівника, а наслідок поганих умов праці, які пригнічують природжену любов до праці;
- за сприятливого, успішного минулого досвіду працівники прагнуть брати на себе відповідальність;
- кращі засоби здійснення цілей організації – винагорода і особистісний розвиток;
- за наявності відповідних умов співробітники засвоюють цілі організації, формують в собі такі якості, як самодисципліна і самоконтроль;
- трудовий потенціал працівника вищий, ніж прийнято вважати. У сучасному виробництві їх творчі можливості використовуються лише частково.

Головний практичний висновок теорії Біля такий: необхідно надавати працівникам більше свободи для прояву самостійності, ініціативи, творчості і створювати для цього сприятливі умови.

Згідно з теорією X, Y необхідно враховувати конкретний рівень свідомості і мотивації працівників. Менеджери повинні прагнути розвивати групу, якщо вона недостатньо мотивована, від стану X до стану Y, або від стану “економічної людини” до “людини соціальної”. Загалом у поглядах сучасних фахівців і менеджерів на працівника переважають установки тео-

рії Y.

До теорії Y досить близька за своєю спрямованістю теорія людських відносин, що виникла в 30-х роках XX століття в США, а в 60-ті рр. набула широкого поширення і в Європі.

Теорія людських відносин ґрунтується на наступних положеннях:

- трудова мотивація визначається в першу чергу існуючими в організації соціальними нормами, а не фізіологічними потребами і матеріальними стимулами;

- важливіший мотив високоефективної діяльності – задоволеність працею, яка передбачає хорошу оплату, можливість службового зростання, цікавий зміст і перемін и праці;

- важливе значення для мотивації виробничої праці мають соціальне забезпечення і турбота про кожну людину.

Теорія людських відносин отримала широке поширення і практичне впровадження.

9.6. Організація управління трудовою дисципліною

На підприємствах трудова дисципліна забезпечується шляхом покладення на працівника обов'язку чесно і добросовісно працювати, своєчасно і точно виконувати розпорядження власника чи то уповноваженого ним органу, дотримуватись трудової і технологічної дисципліни, вимог нормативних актів з безпеки праці, обережно поводитись із власністю власника, з яким укладений трудовий договір.

Порушення сторонами зобов'язань трудових правовідносин, передбачених законодавством про працю, колективними договорами і правилами внутрішнього розпорядку, веде за певних умов до юридичної відповідальності.

Слід нагадати, що відповідно до Кодексу законів про працю України на підприємствах, установах, організаціях трудова дисципліна забезпечується створенням необхідних організаційних і економічних умов для нормальної високопродуктивної роботи, свідомим ставленням до роботи, методами переконання, виховання, а також заохоченням за добросовісну працю. Разом з тим, до працівників, які несумлінно виконують трудові обов'язки, застосовуються за певних обставин заходи дисциплінарної і суспільної дії.

Перелік обов'язків, які покладаються на працівника, визначається не

тільки актами трудового законодавства, а також локально-правовими актами, зокрема – правилами внутрішнього трудового розпорядку, трудовими договорами. Застосування до окремих несумлінних працівників, які порушують покладені на них обов'язки, заходів дисциплінарної дії прийнято називати дисциплінарною відповідальністю. Її метою є забезпечення дотримання внутрішнього трудового розпорядку, а також вона є однією з правових форм примушення, яка застосовується до несумлінних працівників за порушення трудового розпорядку і інших зобов'язань.

Таким чином, дисциплінарна відповідальність настає у разі здійснення працівником дисциплінарної провини. Дисциплінарною провиною вважається неналежне виконання працівником покладених на нього законодавством про працю, колективним і трудовим договором трудових зобов'язань. Деякі дисциплінарні проступки визначені в трудовому законодавстві, зокрема, систематичне невиконання працівником без поважних причин зобов'язань, покладених на нього трудовим договором або правилами внутрішнього трудового розпорядку, прогул (зокрема відсутність на робочому місці більше трьох годин впродовж робочого дня) без поважних причин. Вся дисциплінарна провина характеризується тим, що їх суб'єктом виступає найманий працівник.

Вчинення дисциплінарної провини є необхідною умовою притягнення працівника до дисциплінарної відповідальності.

Дисциплінарна відповідальність, як і будь-яка інша юридична відповідальність, має примусовий характер. Це виявляється в тому, що при здійсненні працівником дисциплінарної провини на нього накладаються заходи примусової дії, примусова санкція, яка викликає негативні наслідки. Ці заходи дії застосовуються тільки по відношенню до працівника, що говорить про те, що дисциплінарна відповідальність є односторонньою.

Дисциплінарна відповідальність може бути загальною і спеціальною. Загальна настає на підставі норм КЗОТ України і правил внутрішнього трудового розпорядку. Вона поширюється на переважаючу більшість працюючих, включаючи сезонних і тимчасових працівників, на яких не поширюється дія статутів і положень про дисципліну і інших спеціальних положень. Навіть у тих галузях народного господарства, де діють статuti і положення про дисципліну, значна частина працюючих несе загальну дисциплінарну відповідальність.

Спеціальну дисциплінарну відповідальність несуть працівники, на яких поширюється дія статутів і положень про дисципліну. Вони визначають сферу їхньої дії, загальні обов'язки відповідних працівників, заходи дисциплінарного покарання і коло осіб, які можуть їх застосовувати, порядок накладення або скасування покарання.

У міру зростання компанії трудова дисципліна, як правило, починає “шкутильгати”. З одного боку, в загальній масі співробітникам легше імітувати бурхливу діяльність, з іншого – великий колектив сприяє неділовому спілкуванню. Не можна скидати з рахунків і “родимі плями” соціалізму. На жаль, багато співробітників сповідають принцип “де б ні працювати, аби не працювати”, тому соціально відповідальні компанії можуть стати об'єктами безсоромної експлуатації з боку несумлінних працівників. Щоб уникнути подібної ситуації, керівник підприємства зобов'язаний чітко визначити правила гри.

Початківцям бізнесу досить просто це зробити: корпоративна культура тільки формується, і її організаційні рамки легко коректувати. Набагато складніше ламати сталу систему взаємин, що стала родючим ґрунтом для різного роду дисциплінарної провини. В цьому випадку єдиний вихід з положення – розробити регламент з переліком жорстких санкцій за порушення трудової дисципліни.

Наприклад, явна неповага до клієнта, проявлена очно або при телефонних перемовинах, рукоприкладство на території компанії, розкрадання власності компанії або власності її співробітників, а також знаходження на території компанії в стані алкогольного сп'яніння і інше можуть бути припинені негайним усуненням від роботи з подальшим звільненням. Також як і систематичні спізнення можна ліквідувати шляхом бесід із співробітником або усуненням від роботи на п'ять днів без збереження заробітку і до звільнення.

Щодо підвищення трудової дисципліни в компаніях, використовуючи досвід компаній, що зарекомендували себе, можна навести приклади методів поступового посилювання дисципліни:

1. Оцінити якість роботи адміністративно-управлінського персоналу за допомогою якісних показників. Найчастіше директор або керівник кадрової служби намагається навести порядок в офісі, по-батьківськи умовляючи співробітників бути добросовісними або гучно лаючи їх. Іноді, щоб на-

род не розслаблявся, влаштовують дисциплінарні рейди, ловлять порушників на місці злочину (самовільна відсутність з робочого місця або тривале чаювання). Проте ці заходи рідко виявляються ефективними через їхню безсистемність.

Тому бажано виробити критерії оцінки якості роботи. Так, сьогодні технічні можливості дозволяють фіксувати кількість не прийнятих дзвінків на кожному телефоні.

Крім того, необхідно описати механізми контролю, щоб їхнє вживання не стало ні для кого несподіванкою. У багатьох компаніях працівники звикли розглядати журнал реєстрації робочого часу як просту формальність, тоді як насправді це ефективний інструмент підвищення рівня трудової дисципліни.

З цієї ж точки зору можуть розглядатися прослуховування телефонних розмов для оцінки якості обслуговування клієнтів, а також корпоративний статут одягу, що встановлює вимоги до зовнішнього вигляду співробітників.

Роз'яснити підлеглим нові правила гри, а при першій нагоді влаштувати тому, що завинив “публічну прочуханку”. Необхідно забезпечити працівників копіями нового документа, але важливо також, щоб він був лаконічний і написаний доступною мовою, щоб уникнути небажання ознайомитися з ним. Причому необхідно закріпити в свідомості співробітників отриману інформацію за допомогою, наприклад, показового “побиття” співробітника, поміченого в серйозному порушенні.

Потурбуватися, щоб нові вимоги можна було виконувати. “Закручувати гайки” можна лише в тому випадку, якщо співробітникам створені досить комфортні умови праці. Наприклад, заборона приймати їжу біля комп'ютера може бути введена тільки за наявності в офісі власної їдальні. Інакше ви ризикуєте отримати роздратованого співробітника.

2. Сформулювати зовнішні ознаки стандартних робочих ситуацій. Більшість людей в повсякденному житті вважає за краще орієнтуватися на певні символи. Тому логічно було б спробувати укріпити трудову дисципліну, відпрацювавши шаблонні процедури поведінки для ситуацій, що часто повторюються. Такою процедурою можна розглядати так звану політику “відкритих дверей”. Вона передбачає, що протягом робочого дня дверей всіх кабінетів залишаються відкритими і у будь-який момент можна увійти.

Закриті двері, відповідно, означають проведення зустрічі або наради, які не можна переривати у жодному разі.

3. Враховувати юридичні обмеження. Українське законодавство первісно стоїть на боці найнятого робітника і поблажливо ставиться до його дрібних витівок, які іноді стають додатковими витратами для працедавця. Це робить юридичну експертизу регламенту більш ніж бажаною.

Важливо не перегнути палицю. Розробляючи комплекс заходів “плавного” посилювання дисципліни, потрібно враховувати специфіку занять співробітників. Укласти людей вільних професій в прокрустове ложе дисципліни можна, але це згубно позначиться на ефективності їхньої роботи. Крім того, ставка на посилювання дисциплінарного режиму як такого у відриві від матеріальної зацікавленості викликає різке неприйняття з боку колективу. Отже, застосовуючи батіг, поклопочіться про пряник – систему заохочень за відсутність дисциплінарної провини протягом довгого часу.

КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ ДО РОЗДІЛУ 9

1. Плинність кадрів та її оцінка.
2. Види збитків від плинності кадрів.
3. Основні фактори зниження плинності персоналу.
4. Мобільність персоналу та її складові.
5. Поняття мотивації та її основні фактори .
6. Методи мотивації праці.
7. Основні теорії мотивації праці.
8. Основні методи здійснення трудової дисципліни в колективі.

10. КОНФЛІКТИ ТА ЇХНЄ РОЗВ'ЯЗАННЯ

10.1. Теоретичні основи конфліктології як науки

Слово “конфлікт”, що походить від латинського *conflictus*, спочатку розумілося як зіткнення. У багатьох випадках під конфліктом розуміють одну з форм людської взаємодії, в основі якої лежать різного роду реальні або ілюзорні, об’єктивні або суб’єктивні, певною мірою усвідомлені суперечності між людьми, із спробами їх дозволу на фоні прояву емоцій.

Як відомо, основними формами взаємодії людей в спільній діяльності є кооперація, змагання (конкуренція), пристосування і конфлікт.

Кооперація – це співпраця в найширшому значенні цього слова. Дана форма характеризується загальною метою і потребами в приналежності до групи. Загальна мета породжує у людей теплі відчуття один до одного і взаємне тяжіння, а потреби – взаємну симпатію.

Змагання викликає підвищену активність людей, що за певних умов веде до зростання продуктивності праці.

Конкуренція штовхає людей до одноосібного володіння загальною метою.

Пристосування як форма взаємодії спонукає людей до терпіння по відношенню до інших людей і соціальних груп, до примирення з іншими поглядами і точками зору.

У принципі, існує багато причин для конфліктів. Зазвичай це недоліки в організації виробництва, управління і праці, неправильні дії керівника і підлеглих, психологічна несумісність людей, порушення трудового законодавства та інші.

Застосовується декілька методів визначення причин конфліктної поведінки, наприклад, метод картографії конфлікту. Суть цього методу полягає в графічному зображенні складових конфлікту, в послідовному аналізі поведінки учасників взаємодії, у формулюванні основної проблеми, потреб учасників.

Конфлікт виникає часто в ситуаціях, коли інтереси різних людей або груп стикаються в процесі досягнення мети. Кожна людина в глибині душі, йдучи до якоїсь поставленої мети, досягає її, і коли хтось або щось заважає здійсненню даного наміру, породжується явище фрустрації (перешкоди в досягненні мети), що викликає якусь форму конфліктного стану.

Такі перешкоди розрізняються за силою, але вони завжди соціальні за своєю природою. Фрустрація може виникати, а може й ні. Є перешкоди перекорні, зіткнення з ними примушує людину застосовувати тактику обходу і досягає мети своїх устремлінь, тут немає фрустрації. Але якщо особа зустрічається з непереборними перешкодами, ситуація міняється.

Явище фрустрації виникає в випадку блокування всіх можливих шляхів досягнення мети. Наприклад, працівник довго і наполегливо чекав призначення на нову посаду. Він був упевнений і оточуючі укріплювали в ньому цю упевненість, припускаючи, що інших претендентів немає. Але коли з'явилася реальна вакансія, на посаду раптом призначили іншого. Претендент реагує на подію фрустрацією, яка може виявитися в реакціях агресії, регресії і відчуженості.

Агресія характеризується спалахом емоцій, у підґрунті якого – заздрість, злість, ворожнеча. Зовні ці емоції нерідко виступають у вигляді образи або рішучих, часто неконтрольованих дій. На підприємствах і в установах агресія виявляється у порушенні існуючих порядків, ухиленні від роботи, прогули. Має місце навіть псування устаткування і знищення цінностей, а також спеціальній “організації” усунення неугодинних осіб. У всіх цих випадках виявляються елементарні і вельми витончені акти агресії. Останні в основному проявляються з боку осіб, що займають високі соціальні позиції, або з боку інтелектуалів.

Регресія характерна для осіб, що підпадають під агресію авторитарних осіб. За формою і змістом поведінки такі акти нагадують повернення в дитинство. У таких випадках нерідко дає себе знати явище, яке в психології одержало назву “фіксація”. Суть його полягає в прояві в поведінці людини цілого букета безплідних дій: бурмотання якихось незрозумілих фраз, безперестанне повторення яких-небудь нічого не значущих гасел або прагнення проявити яку-небудь смішну реакцію у бік опонента. Не дивлячись на той факт, що той, хто виявляє регресію може і не відчувати явної користі для себе від такої поведінки, він не відмовиться від вчинюваних дій до тих пір, поки не досягне своєї мети, або не припинить протистояння.

Відмова або “замкненість” у себе не менше поширені форми фрустрації. Тут все приховано в душі людини. Відмова від протистояння відбувається не миттєво, він поступово зріє у свідомості, підточуючи сили людини і позбавляючи його здатності протистояти своїм опонентам. При цьому,

чим вище буде соціальний статус людини і чим грубіше стосовно нього будуть реакції “приборкання”, тим згубніше позначиться цей вид фрустрації на “приборкуваного”.

Можна зробити висновок, що психологічною підосновою конфлікту виступає фрустрація, що виявляється у вигляді дезорганізації внутрішнього стану особи як реакція на соціальну перешкоду до досягнення мети. Але є і інший, не менше значущий, підтекст конфлікту, зокрема замах на відчуття власної гідності особи людини. Цей підтекст виявляється у системі міжособистісного спілкування, у виробничій обстановці, при проведенні масових заходів.

Дуже часто догани начальства, різного роду підначування „гумористів”, “пророблення” людей на колективних заходах впливають на емоційний стан людини. Характерним прикладом цього є критика. Хоча вона дуже часто приносить позитивні плоди, але буває, що людина, яку критикують, починає займатися самобичуванням, особливо невпевнений в собі.

Безумовно, критика – життєво корисна і необхідна. Причиною конфлікту вона стає лише тоді, коли втрачає свої основні риси – турбота про загальну справу і гласність. Критика за відсутності гласності сприймається людьми без ентузіазму, вона породжує у них реакції захисту, а тому зазвичай веде до стресів. Тут, як і у будь-яких ситуаціях фрустрації, критикований починає вести психологічну, а нерідко і фізичну боротьбу проти „винуватця зла”.

Слово „критика” походить від грецького „мистецтво розбирати, судити”, має ряд основних значень:

- 1) обговорення з метою дати оцінку;
- 2) негативна думка з метою вказування на недоліки;
- 3) перевірка достовірності чогось.

Як видно, негативний підтекст критики міститься лише в одному з наведених значень. У практичній діяльності менеджера потрібно користуватися критикою обережно: так, щоби цей підтекст не домінував.

Критика буває „вдала” і „невдала”, частіше зустрічається остання. Можна назвати чотири причини невдалої критики:

1. *Фатальність*. Критика побудована таким чином, що вона формує у критикованого відчуття незворотної втрати, неможливість виправити становище, змінити події на краще. Звичайно той, хто критикує, говорить, що

слід було зробити по-іншому, але змінити вже нічого не можна. Людина потрапляє в тупикову ситуацію, і йому нічого не залишається, крім як чинити опір. Критика не досягає мети. Люди марно витрачають свою енергію. Така критика часто буває причиною неладів у сім'ях. Відомо, що критичні зауваження роблять на адресу один одного дружини. Вважається, що таким „мистецтвом” наділені жінки, особливо з невротичними схильностями.

2. *Повчальність*. Критик може сформулювати у критикованого негативне ставлення до своєї персони. Нерідко таке трапляється через повчальний тон, повчальні словосполучення: „Ви зрозуміли, як треба поводитись?”, „Більше слід прислуховуватися до порад”, „Не висовувайся зі своєю ініціативою”. У критикованого нерідко з'являється відчуття, що до нього прискіпуються. Цього можна уникнути, якщо вжити, наприклад, таку фразу: „Я говорю Вам це тому, що хочу, щоб наші стосунки залишалися як і раніше хорошими”. У подібній ситуації умонастрій критикованого швидше складатиметься за такою моделлю: „Він хоче мені допомогти”.

3. *Емоції*. Іноді критик дає волю своїм почуттям. Не зустрічаючи протидії, принаймні, спочатку, він часто не може вчасно зупинитися. Особа з яскраво вираженою авторитарною спрямованістю при цьому підвищують голос. Слабкі натури така критика пригнічує, а у сильних викликає у відповідь протистояння. Коефіцієнт корисної дії від такої критики дуже малий.

4. *Негативні узагальнення*. Критичні зауваження часто викликають протидію у того, для кого вони призначені через негативні узагальнення. Причому, такі узагальнення робляться по якому-небудь окремому аспекту діяльності. У таких випадках критик сам того не помічаючи, звертається до моделі „якщо ... то”.

В умовах виробництва вплив критики має деякі особливості. Це пов'язано з тим, що у сферу критики на виробництві вклинюється перемінна величина, яку можна назвати професіоналізмом.

Критика на виробництві буває двох видів:

- а) професійна, направлена на підвищення рівня професійної діяльності (як працювати, як планувати, як забезпечувати);
- б) соціально-психологічна, направлена на вдосконалення взаємин.

Професійна критика здійснюється керівниками дуже успішно. Ефективність цієї критики залежить від професійної підготовленості керівника. Якщо керівник на високому професійному рівні віддає чіткі вказівки фахів-

цям, критикує їх за недосконалі дії, то у фахівців, зрозуміло, не з'являється бажання заперечувати: критику керівника тут сприймають як надання допомоги. Так само працівниками сприймаються і прийняті з технічних питань рішення.

Соціально-психологічна (міжособистісна) критика. Це дуже складний процес, коли зачіпаються особистісні якості людини. У більшості випадків, якщо не керуватися загальноприйнятими нормами критики, можна завдати людині великої моральної шкоди. На підприємстві керівник зустрічається з трьома різновидами такої критики:

А. З критикою підлеглих.

Вона може бути плідною тільки в тому випадку, якщо відповідає наступним вимогам:

- гасить опір підлеглого сприйняттю критичних зауважень;
- залучає підлеглого до самого процесу критики;
- допомагає підлеглому усвідомити той факт, що він робить потрібну роботу, і що ця робота оцінюється по гідності;
- змінює ситуацію і діяльність підлеглого на краще.

Без урахування цих чотирьох вимог критика зазвичай або прирікається на невдачу, або виявляється малоефективною.

Б. З критикою своїх колег по роботі.

Дуже важливо керуватися загальноприйнятими нормами критики (гласність, принциповість, діловитість). Без цього критика втрачає гостроту і перетворюється або на лайку, або в порожнє базікання. Проте у реальності принципова критика вимагає вживання певних психологічних прийомів. Пряма критика („в лоб”) у системі взаєностосунків з колегами звичайно не ефективна. Для цього є немало психологічних причин. Через об'єктивно діючі психологічні закони люди завжди захищають своє „Я”, а якщо ще й очолюють організацію, то захищають і її (об'єднання, відомство). Якби вони діяли всупереч вимогам цих законів, їх особисте „Я” було б знецінене, а організації, якими вони керують, прийшли б в занепад.

У описаній вище і інших подібних ситуаціях люди діють під впливом соціально-психологічного закону „охорони території”: люди завжди прагнуть захистити її від вторгнення ззовні. Під територією розуміється широкий спектр об'єктивної реальності – від фізичного оточення до системи ідеальних концепцій. Невипадково є така крилата фраза „Мій будинок – моя

фортеця”, виражена в різних культурах своїми мовними засобами.

За теорією мотивації людина вважає себе членом низки різних груп (сім’я, друзі-товариши, виробничі групи і колективи), і, зрозуміло, бере на себе обов’язок дотримуватись панівних там норм поведінки, турбуватися про збереження життєздатності цих груп. У людини з’являється потреба у забезпеченні безпеки свого найближчого оточення, своєї організації. Усе це сумується в „охороні території”.

Беручи до уваги вищенаведене, можна дійти висновку: критикуючи своїх колег, кожний має виявляти тактовність і дотримуватись норм професійної етики, що дозволить уникнути конфліктів і суперечок. Деякі висновки у психологічному сенсі можуть стати у нагоді.

1. Критикуючи своїх колег, слід наголошувати на питаннях спільної діяльності, а не на відшукуванні недоліків у будь-кого. Слід пам’ятати, що організація, у якій протікає діяльність підрозділу, – це система, тому все, що там робиться, є результат активності всіх її елементів, у тому числі й у того працівника, що критикує. Отже, якщо у сусіда з’явилися збої в роботі, то винуватий не він один, а ціла система взаємопов’язаних підсистем. Так, якщо уявити як систему народне господарство країни загалом, то воно може успішно функціонувати лише у разі, якщо всі організації діятимуть узгоджено і певною мірою напружено. Дуже важлива дисципліна виконання взаємних зобов’язань, взаємна підтримка і розподіл відповідальності з колегами за зрив у роботі.

2. Критикуючи своїх колег, не слід однозначно відзиватися про людину за допомогою таких епітетів, як „чванство”, „роззява”, „нехлюй”. Це відбивається на майбутніх стосунках з людиною, спільна творча діяльність не буде безперешкодною.

3. З усіх прийомів, що забезпечують ефективність критики по горизонталі, найкращим є, безумовно, самокритика. Сутність її полягає у принциповій самооцінці своєї діяльності, спрямованість на усунення недоліків або виправлення допущених помилок. Якщо будь-хто, критикуючи своїх колег, виявляє і свої недоліки, то таким чином він долучається до ситуації, що склалася, і виражає готовність розділити відповідальність за всі неявні негаразди. При цьому, звичайно, самокритика має бути щирою. Спроби формою промови, яскравою фразою приховати свою нещирість, як правило, марні. Психічний механізм емпатії дозволяє чітко визначити справжній

смісл критици і самокритики на їхню адресу.

В. З критикою начальства.

Керівник обов'язково за нормами ділової і службової етики повинен висловлювати критичні зауваження на адресу вищого керівництва. Це дуже важко. Будучи залученими у взаємини підлеглості зі своїми начальниками, він доволі чітко відчуває відведену йому соціальну роль і соціальну позицію, а тому не схильний піддавати вищі ешелони критиці. Разом з тим критика по вертикалі вверх є істотним елементом критици і самокритики як методу розкриття суперечностей у нашому розвитку. Якщо цей момент опустити, це може дезорганізувати соціальні відносини у виробництві.

Зрозуміло, що такою критикою не можна надміру захоплюватися, користуватися нею слід, виходячи з колективістських позицій з орієнтацією на досягнення загальнокорисних цілей. У цілому найважливіше – це дотримання такту й професійної етики.

Професійна етика відбиває особливості моральної свідомості, поведінки й взаємин людей, зумовлені специфікою професійної діяльності. Етика визначає етичні принципи і норми поведінки людей у рамках певного виду трудової діяльності.

10.2. Сутність і методи розв'язання соціальних конфліктів

Конфлікт виявляється у вигляді специфічних реакцій людей, відносини один до одного. У зв'язку з цим конфлікти завжди набувають міжособистісного забарвлення. І хоча є різні класифікації конфліктів, в їх основі завжди лежить феномен міжособистісної взаємодії працівників виробництва. Конфлікт починається з виникнення конфліктних ситуацій.

Слово “конфлікт” звичайно сприймається людьми з негативних позицій. Вони асоціюють це слово з ворожнечею і болем, які насправді супроводжують всіх учасників конфлікту. Проте в організаціях конфлікт – це не обов'язкове негативне явище. Нерідко конфлікти допомагають учасникам трудового процесу, коли вони потрапляють в конфліктні ситуації, краще усвідомити цілі організації, звернутися до своїх невикористаних резервів і зробити багато що з того, що здається неможливим в звичних умовах.

Конфлікти бувають відкритими і прихованими. Перші лежать на поверхні, а другі заховані за ширму добрих відносин. Приховані конфлікти можна розпізнати лише по непрямим проявам. Керівнику трудового колек-

тиву потрібно мати уявлення про ознаки конфліктних ситуацій на виробництві.

Найхарактернішими ознаками конфліктних ситуацій в трудових колективах є:

- 1) факти приниження гідності особи в офіційній або неофіційній обстановці;
- 2) різка зміна у ставленні до роботи (функціональним обов'язкам);
- 3) факти ухилення від виконання вказівок, розпоряджень безпосередніх високопосадовців;
- 4) обопільна або одностороння словесна або фізична образа;
- 5) замкнутість, самота, пригніченість окремих осіб;
- 6) формальна постановка роботи з управління персоналом;
- 7) негативні думки про навколишнє оточення, про життя і діяльність товаришів по службі і посадовців.

Умовами, що певним чином впливають на виникнення конфліктних ситуацій можуть бути:

1. Наявні в групах негативні побутові, національні та інші звичаї і традиції, які можуть привноситися окремими членами колективу і нав'язливо культивуватися.

2. Недоліки в організації праці і побуту членів трудового колективу і членів їх сімей.

3. Переважання в колективі аморальних відносин між окремими членами, як по "вертикалі", так і по "горизонталі", які можуть складатися через несприятливий підбір людей і інших суб'єктивних причин.

4. Недовір'я начальника до підлеглих, що виражається в зайвій опіці і підміні підлеглих при виконанні ними своїх обов'язків.

5. Упереджене ставлення начальника до підлеглого і навпаки.

6. Поблажливе ставлення окремих начальників до підлеглих. Воно найчастіше виражається в терпимості і всепрощенні недоліків у так званих "незамінних" активістів (наприклад, учасників спортивних змагань, художньої самодіяльності і т.п.).

7. Наявність в трудовому колективі неофіційних мікрогруп з негативною спрямованістю. В основі утворення таких груп лежить, як правило, прагнення окремих членів колективу до ухилення від суспільної роботи, незадоволеність високою вимогливістю керівника, особисті симпатії, антипа-

тії, прихильності тощо.

Конфліктні ситуації виникають через порушення етичних норм взаємостосунків між членами трудових колективів різних категорій і організації самого процесу виробництва. Керівники постійно стикаються з досить складними управлінськими ситуаціями, серед яких конфліктні ситуації займають особливе місце.

За значенням для організації конфлікти розділять на:

- конструктивні (творчі), коли опоненти не виходять за рамки етичних норм, ділових відносин;
- деконструктивні (руйнівні), коли порушуються норми поведінки, не враховуються інтереси сторін.

Конфлікти, як відомо, бувають відкритими (які видно неозброєним оком) і прихованими, які розпізнаються по непрямим ознаках, серед яких головне, – це напруженість в міжособистісному спілкуванні. Саме виявлення і дозвіл прихованих конфліктів є важливим завданням керівника. Для цього потрібно:

- 1 – з'ясувати причину конфлікту,
- 2 – визначити цілі сторін конфлікту,
- 3 – намітити сфери зближення точок зору учасників конфлікту,
- 4 – уточнити поведінкові особливості суб'єктів конфлікту.

Для цього необхідно відповісти на серію питань:

Причина конфлікту. Чи усвідомлюють сторони конфлікту його причину? Чи потрібна їм допомога для виходу з конфлікту? Де знаходиться причина конфлікту, всередині групи або за її межами? Чи звертались конфліктні сторони по допомогу?

Цілі сторін конфлікту. У чому конкретно полягає мета діяльності учасників конфлікту? Чи всі прагнуть цієї мети? Чи є загальна мета, спроможна об'єднати зусилля учасників конфлікту? Розбіжності сторін стосуються цілі діяльності чи засобів її досягнення?

Сфери зближення. З яких проблем сторони конфлікту могли б виробити спільні погляди? Це, звичайно, проблеми ділової та емоційної атмосфери, що сприяє встановленню сприятливого психологічного клімату в організації

Суб'єкти конфлікту. Хто є лідером думок? Хто диригує ситуацією? Хто вислуховує опонента, а хто тільки ставити питання? Як відносяться

люди один до одного? Які особливості мовних і немовних факторів спілкування (постава, поза, жести)? Хто активний? Хто пасивний? Чи діють серед учасників конфлікту загальноприйняті норми поведінки?

Дуже важливо розв'язати конфлікт, своєчасно запобігти йому. Для цього необхідно усунути повністю або частково причини, що породили конфліктну ситуацію, або змінити цілі учасників конфлікту. Для цього застосовують різні заходи.

Адміністративні заходи

Це, перш за все, переміщення, організаційні висновки, стягнення і покарання.

Вони повинні застосовуватися у край обережно, на етичній основі, методично правильно. Інакше конфлікт не буде розв'язаний, він може навіть загостритися. Необхідно виконувати такі положення:

1. будь-який адміністративний захід повинен здійснюватися в умовах повної гласності;
2. до обговорення конфліктної ситуації потрібно залучати громадськість підрозділу;
3. до розгляду конфліктної ситуації потрібно залучати представників колективу, що користуються у працівників довірою;
4. під час бесід зі сторонами конфлікту бути тактовними, не допускати приниження їх відчуття власної гідності.

Педагогічні заходи

Виявляються дієвими в тих випадках, коли глибина конфлікту є невеликою. Дані заходи можуть забезпечити створення сприятливого фону для залучення в процес нормалізації обстановки співробітників, з якими взаємодіють сторони конфлікту.

Метод переконання є головним засобом педагогічних заходів. Мета цього методу – допомогти людині зрозуміти, що конфлікт шкодить як особистостям учасників конфлікту, так і морально-психологічному клімату трудового колективу. Успішність переконання залежить від авторитетності особи, яка здійснює переконання і, звичайно, від його педагогічної майстерності. Це складний процес, що вимагає повної щирості з боку того, хто переконує.

Процес переконання повинен будуватися з урахуванням особливостей етапів виникнення і перебігу розбіжностей або суперечностей між учасни-

ками конфлікту. Наприклад, на стадії виникнення конфліктної ситуації керівнику (менеджеру) необхідно з'ясувати обставини і сутність виниклих розбіжностей, їх причину, витоки. Для цього слід опитати членів колективу, які можуть допомогти зрозуміти ситуацію. Потім потрібно провести бесіду з особами, між якими виникли розбіжності. Аналізуються реальні взаємини між ними, з'ясовуються шляхи зближення. При проведенні роботи керівник повинен враховувати особливості психічного складу конфліктуючих, створювати умови для співпереживання ситуації, залучати опонентів до спільної суспільно-корисної діяльності.

Психологічні заходи

Застосування психологічних заходів зумовлено фактором наявності у сторін конфлікту глибокої особистісної дезорганізації. Це явище виступає в найрізноманітніших формах психологічного захисту. Наприклад, метод психологічного захисту – раціоналізація, коли людина схильна звальювати вину за неприємності на будь-які обставини, але не на себе. Фрустрацію тут можна також навести для прикладу. У психології достатньо повно представлені механізми й інших методів – проекції, компенсації, відшкодування, фантазії тощо. Всі вони також пов'язані з явищами фрустрації. Психологічні заходи дозволу конфліктної взаємодії полягають в основному в піднятті тенденцій фрустрації на поверхню спілкування з подальшим їх руйнуванням. Прикладом цього може служити розроблений А.С. Макаренком метод “вибуху”.

Макаренко вважав, що конфлікт, який розігрується на очах у людей, не небезпечний. З таким конфліктом можна впоратися. Небезпечні приховані руйнівні процеси, ті, що тліють підспудно. Він вважав, що такі конфлікти треба виводити назовні шляхом “вибуху”. Тільки в цьому випадку можна знайти, стверджував Макаренко, істинне коріння конфлікту, вивчити і зробити потрібні висновки, які послужать на користь в майбутньому. “Вибух” на його думку, розставляє всі крапки над “і” у взаєминах тих, хто знаходиться у стані конфлікту.

Проте далеко не кожний конфлікт можна нормалізувати у такий спосіб. Більшість конфліктів розв'язується еволюційним шляхом. У зв'язку з цим слід широко використовувати методи, відповідні цій тенденції.

В умовах конфліктних ситуацій з середнім ступенем глибини конфліктності, коли стикаються інтереси окремих людей або груп, завжди можливі

декілька тактик поведінки і відповідних їм варіантів дій, що ведуть до ліквідації протиборства. Процес цей на відміну від “вибуху” відбувається повільно, часто від стадії до стадії. Розроблені моделі управління цим процесом.

Одна з них, авторами якої є американські психологи Р. Блейк і Дж. Моутон, описана психологами Є.В. Лопухіною та Г.С. Лопатіним. Згідно з цією моделлю особи (групи), які конфліктують, завжди діють у фокусі двох незалежних параметрів – суперництва і поступливості. Хоч би як протиборчі сторони не конфліктували, вони мимоволі наштовхуються на “кооперативний” вектор, який виводить їх на компроміс і співпрацю. Завдання керівника полягає в тому, щоб прискорити цей процес.

Дана модель дає можливість вибрати тактику впливу на сторони конфлікт практично за будь-яких умов. Проте вона обмежена у варіантах впливу. Повнішим, а тому і більш ефективним буде модернізований варіант моделі, що включає дев’ять ключових тактик дії (в моделі Р. Блейка і Дж. Моутона – п’ять тактик).

Коли перед менеджером або керівником підприємства виникає проблема, яку тактику впливу на працівника, що має помилкову думку з важливого питання, вибрати, або як діяти, щоби примирити двох учасників конфлікту, обираються різні варіанти тактик. Підставою для виборів служать цілком конкретні доктрини. Так, якщо керівник, поставлений перед дилемою вибору тактики дій, ставить собі два питання – “Наскільки гнучко я доводитиму свою точку зору?” і “Наскільки активно я взаємодітиму з іншими?” – опиниться у фокусі діяльності, обмеженої векторами “гнучкість доказу” і “активність взаємодії з іншими”. Діючи в цьому фокусі, суб’єкт діяльності матиме набір з дев’яти тактик.

1. *Підтримка статусу-кво*. Жорсткість доказу, пасивна взаємодія. Уникнення або відкладання дій, направлених на доказ своєї точки зору. Тактика застосовується для виграшу часу, підготовки союзників, накопичення резервів. Така тактика доречна також заради досягнення більш важливих або вищих цілей, а також, коли потрібен час на особисту підготовку або на випадок вичікування сприятливішого збігу обставин.

2. *Нехтування суперечностями*. Жорсткість доказу, активність взаємодії середнього ступеня. Залагоджування проблем, які можуть ускладнити

обстановку. Акцентування уваги на своїй точці зору. Тактика застосовується у тому випадку, коли потрібно затвердити свою позицію, але коли немає повноважень з управління іншими особами. Доречна також, коли немає часу для всебічної дискусії або коли опонент не готовий до усвідомлення всіх подій.

3. *Домінування*. Жорсткість доказу, висока активність взаємодії. Використовуються методи переконання, навіювання, заохочення і покарання. Тактика застосовується в умовах, коли немає часу для дискусії, коли керівник упевнений, що люди, втягнені в конфліктну ситуацію, нічого слушного запропонувати не зможуть або коли свою точку зору керівник вважає єдиною правильною.

4. *Апеляція до встановлених правил гри*. Середній ступінь гнучкості доказу, пасивна взаємодія. Угода з опонентами з приводу того, що потрібно керуватися загальноприйнятими нормами або інструкціями. Широко використовуються документи з правового регулювання відносин. Тактика застосовується у тому випадку, коли будь-які дії оцінюються значно вище, ніж бездіяльність. Тактика доречна, коли є потреба показати свою прихильність узаконеним ритуалам.

5. *Компроміс*. Середній ступінь гнучкості доказу, середній ступінь взаємодії. Угода з приводу співіснування, не дивлячись на те, що точки зору залишаються різними. Тактика застосовується у тих випадках, коли сторони переконані, що зближення не відбудеться. При цьому сторони вважають, що ухвалення якоїсь іншої лінії поведінки може виявитися згубним. В результаті обидві сторони діють під своїми гаслами, але озираються на домовленість.

6. *Взаємні поступки*. Середній ступінь гнучкості доказу, високий ступінь взаємодії. Поступка опоненту з якоїсь проблеми і отримання поступки у відповідь. Тактика дій полягає в неодноразовій пропозиції розумної поступки. Тактика може застосовуватися у тих випадках, коли опоненти відчують явну вигоду від взаємних поступок або коли відмова від поступок їм обійдеться значно дорожче.

7. *Поступка опоненту*. Високий ступінь гнучкості у доказі і пасивність у взаємодії. Не дивлячись на розбіжність в поглядах один опонент утримується від протистояння: він розглядає ці погляди неістотними. Інша сторона вважає свої погляди важливими. Така тактика доречна також у то-

му випадку, коли за рахунок поступки з тактичних питань можна забезпечити виграш з стратегічних.

8. *Натхнення опонента*. Високий ступінь гнучкості доказу, середній ступінь взаємодії. Зміст дій: натхнення, заклик індивідів розв'язання проблеми, вияв готовності надати будь-яку допомогу. Тактика застосовується в тих випадках, коли інша сторона здатна, але не упевнена в розв'язанні проблеми.

9. *Співпраця*. Високий ступінь гнучкості доказу, високий ступінь взаємодії. Тактика полягає в спільному діловому обговоренні точок зору. Відшукуються рішення, які відповідають потребам і інтересам обох сторін. Тактика застосовується при дозволі складних проблем, а також у тому випадку, коли учасники конфлікту бажають мирного результату.

Описані вище тактики можуть застосовуватися для розв'язання міжособистісних, міжгрупових, міжетнічних і соціально-політичних конфліктів.

10.3. Організаційні конфлікти та їх розв'язання

Для управління конфліктом найбільш раціональним і виправданим є використання всього комплексу методів впливу на конфліктну ситуацію та поведінку учасників конфлікту.

Невміння розрядити конфліктну ситуацію, зрозуміти помилки і прорахунки може стати причиною постійної напруженості. Потрібно пам'ятати, що конфліктом слід уміло управляти до того, як він стане настільки сильним, що набуде деструктивних властивостей. Основна причина конфлікту в тому, що люди залежать один від одного, кожному потрібні співчуття і розуміння, прихильність і підтримка іншого, потрібно, щоб хтось розділяв його переконання. Конфлікт – це сигнал того, що відбулося щось недобре в комунікаціях між людьми або з'явилися якісь істотні розбіжності.

У багатьох людей немає спеціальних навиків управління конфліктами, їм потрібні рекомендації і відповідна практика. В порядку основних рекомендацій щодо поведінки в конфліктних умовах можна вказати на такі орієнтири, як

- уміння відрізнити головне від другорядного. Здавалося б, це просто, але життя показує, що зробити це досить складно. Практично нічого, крім інтуїції, не може людині допомогти. Але якщо регулярно аналізувати

конфліктні ситуації, мотиви своєї поведінки, якщо намагатися зрозуміти, що дійсно є “питанням життя і смерті”, а що – просто власні амбіції, і навчитися відкидати неістотне, то можна слідувати раді Д. Карнегі: “Не дозволяйте собі турбуватися через дурниці, якими слід нехтувати і забути. Пам’ятайте, що життя дуже коротке, щоб розтрачувати її на дурниці”. Уміння відрізнити головне від другорядного повинне допомогти кожному знайти правильну лінію поведінки в конфліктах;

- внутрішній спокій. Це такий принцип ставлення до життя, який не виключає енергійності і активності людини. Навпаки, він дозволяє стати ще діяльнішим, чуйно реагувати на щонайменші відтінки подій і проблем, не втрачаючи самовладання навіть в критичні моменти. Внутрішній спокій свого роду захист від всіх неприємних життєвих ситуацій, воно дозволяє людині вибрати належну форму поведінки;

- емоційна зрілість і стійкість – по суті, можливість і готовність до гідних вчинків у будь-яких життєвих ситуаціях;

- знання міри впливу на події, що означає здатність зупинити себе і не “тиснути” або, навпаки, прискорити подію для того, щоб “володіти ситуацією” і уміти адекватно реагувати на неї;

- уміння підходити до проблеми з різних точок зору, зумовлене тим, що одну і ту саму подію можна оцінити по-різному, залежно від зайнятої позиції. Якщо розглядати конфлікт з позиції свого “Я”, буде одна оцінка, а якщо спробувати подивитися на цю ж ситуацію з позиції свого опонента – можливо, все виявиться іншим. Важливо уміти оцінювати, зіставляти, сполучати різні позиції;

- готовність до будь-яких несподіванок, відсутність (або заборона) упередженої лінії поведінки дозволяють швидше перебудуватися, своєчасно і адекватно відреагувати на зміну ситуації;

- сприйняття дійсності такою, якою вона є, а не такою, яка людині хотілося б бачити. Цей принцип тісно пов’язаний з попереднім, слідування йому сприяє збереженню психічної стійкості навіть у тих випадках, коли все здається позбавленим внутрішньої логіки і значення;

- прагнення до виходу за рамки проблемної ситуації. Як правило, всі “нерозв’язні” ситуації кінець кінцем вирішувані, безвихідних ситуацій не буває;

- спостережливість, необхідна не тільки для оцінки оточуючих і їхніх вчинків. Багато непотрібні реакції, емоції і дії відпадуть, якщо навчитися неупереджено спостерігати за собою. Людині, що вміє об'єктивно оцінити свої бажання, мотиви ніби збоку, набагато легше управляти своєю поведінкою, особливо в критичних ситуаціях;

- далекоглядність як здатність не тільки розуміти внутрішню логіку подій, а й бачити перспективу їх розвитку. Знання “що до чого приведе” оберігає від помилок і неправильної лінії поведінки, запобігає формуванню конфліктної ситуації;

- прагнення зрозуміти інших, їхні помисли і вчинки. В одних випадках це означає примиритися з ними, в інших – правильно визначити свою лінію поведінки. Багато непорозумінь в повсякденному житті трапляються тільки тому, що не всі люди уміють або ж не намагаються свідомо поставити себе на місце інших. Здатність зрозуміти (хай навіть не приймаючи) протилежну точку зору допомагає передбачати поведінку людей в тій або іншій ситуації;

- уміння набувати досвід зі всього, що відбувається, тобто “вчитися на помилках”, причому не тільки на своїх. Таке уміння – враховувати причини минулих помилок і невдач – допомагає уникати нових.

Управління стресами – це процес цілеспрямованого впливу на персонал організації з метою адаптації особи до стресової ситуації, усунення джерел стресу і оволодіння методами їхньої нейтралізації всім персоналом організації.

Стрес, як відомо, є комплексом фізичних, хімічних і інших реакцій людини на стресори (або стимули) в навколишньому середовищі, дія яких виводить з рівноваги його фізіологічні і психічні функції. Стрес може мати як негативне, так і позитивне значення для людини. Він за певних умов сприяє мобілізації зусиль працівника на рішення виробничих завдань або досягнення особистих цілей. У зв'язку з конфліктами більшої уваги заслуговує розгляд негативних сторін цього явища.

Будучи частиною життя кожного, стреси неминучі. Зміни на роботі і в сім'ї, особливо непередбачені, можуть вивести людину з рівноваги, привести до невідповідності його стану навколишньому оточенню. Така невідповідність, у свою чергу, веде до стомлення, відчуття небезпеки, ослаблення розумових здібностей, зростання кров'яного тиску, пасивне ставлення до

роботи, зниження рівня організованості, порушення трудової дисципліни і т.п. Це веде до втрат в організації через збільшення кількості нещасних випадків, зниження якості роботи, зростання плинності кадрів, передчасної смерті працівників.

Щоб уникнути подібного роду втрат, необхідно визначити причини стресів.

Аби уникнути згубних наслідків стресів, необхідно навчитися справлятися з ними. Існують методи (планування, фізичні вправи, дієта, психотерапія, медитація і розслаблення) нейтралізації стресів. З урахуванням них складаються індивідуальні програми нейтралізації стресів. На рівні організації проводять семінари, навчають працівників техніці розслаблення, способам зміни поведінки, виявлення індивідуальних стресів.

КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ ДО РОЗДІЛУ 10

1. Поняття конфлікту та його види.
2. Типи конфліктів.
3. Причини конфліктів.
4. Структурні методи управління конфліктної ситуацією.
5. Межособистісні стилі розв'язання конфліктів.
6. Розв'язання конфліктів через розв'язання проблеми.

11. ОЦІНКА ЕКОНОМІЧНОЇ ТА СОЦІАЛЬНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯТЕЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

11.1. Оцінка результатів праці персоналу організації

Оцінка результатів праці – одна з функцій управління персоналом, спрямована на визначення рівня ефективності виконання роботи. Оцінка результатів праці є складовою оцінки персоналу разом із оцінкою його професійної поведінки і особистісних якостей і полягає у визначенні відповідності результатів праці працівника поставленим цілям, запланованим показникам, нормативним вимогам.

На показники кінцевих результатів праці працівників, як і на його зміст, впливає сукупність різних чинників, класифікація яких наведена в табл. 11.1. Врахування цих чинників обов'язкове при проведенні оцінки результативності праці конкретних посадовців у конкретних умовах місця і часу, оскільки підвищує ступінь обґрунтованості, об'єктивності і достовірності висновків оцінювання.

Оцінка результатів праці різних категорій працівників (керівників, фахівців, інших службовців, робочих) розрізняється своїми завданнями, значущістю, показниками або характеристиками, складністю виявлення результатів.

Досить просто це завдання розв'язується для категорії робітників, особливо робітників-відрядників, оскільки кількісні і якісні результати їх праці виражаються в кількості виробленої продукції та її якості. Шляхом порівняння із запланованим завданням і оцінюється результат їх праці.

Оцінка результатів праці керівників і фахівців значно складніша, оскільки вона характеризує їхню здатність безпосередньо впливати на діяльність якої-небудь виробничої або управлінської ланки. У найзагальнішому вигляді результат праці працівника апарату управління характеризується рівнем, або ступенем досягнення мети управління за найменших витрат. При цьому важливе практичне значення має правильне визначення кількісних або якісних показників, що відображають кінцеву мету організації або підрозділу.

Показники, за якими оцінюються працівники, різноманітні. До них відносяться: якість виконуваної роботи, її кількість, ціннісна оцінка резуль-

татів. Для оцінки результативності праці потрібна досить велика кількість показників, які охоплювали б і обсяг роботи (наприклад, кількість візитів, що наносяться агентом з продажу), і її результати (наприклад, сума виручки).

Таблиця 11.1

Класифікація чинників, що враховуються при проведенні оцінки результативності праці

Фактори	Зміст факторів
Природно-біологічні	Стать Вік Стан здоров'я Розумові здібності Фізичні здібності Клімат Географічне середовище Сезонність тощо
Соціально-економічні	Стан економіки Державні вимоги, обмеження і закони у сфері праці й заробітної плати Кваліфікація працівників Мотивація праці Рівень життя Рівень соціальної захищеності.
Техніко-організаційні	Характер вирішуваних завдань Складність праці Стан організації, виробництва і праці Умови праці (санітарно-гігієнічні, ергономічні, естетичні та ін.) Обсяг і якість отримуваної інформації Рівень використання науково-технічних досягнень тощо.
Соціально-психологічні	Ставлення до праці Психофізіологічний стан працівника Моральний клімат у колективі та ін.
Ринкові	Розвиток багатоукладної економіки Розвиток підприємництва Рівень і обсяг приватизації Конкуренція Самостійний вибір системи оплати праці Лібералізація цін Акціонування організацій Інфляція Банкрутство Безробіття тощо.

Необхідно виділити і таке ключове поняття, як критерій оцінки, – свого роду поріг, за яким стан показника задовольнятиме або не задовольнятиме встановленим (запланованим, нормованим) вимогам.

Тому при виборі критеріїв оцінки слід враховувати, по-перше, для вирішення яких конкретних завдань використовуються результати оцінки (підвищення оплати праці, службове зростання, звільнення і т.п.), і, по-друге, для якої категорії і посади працівників встановлюються критерії, враховуючи, що вони диференціюватимуться залежно від складності, відповідальності і характеру діяльності працівника. Виділяючи три категорії управлінських працівників, слід мати на увазі, що працівники кожної з цих категорій вносять свій внесок в управлінський процес: фахівці виробляють і готують рішення, інші службовці їх оформляють, а керівники ухвалюють рішення, оцінюють їх якість, контролюють терміни виконання.

У зв'язку з розподілом управлінської праці **результат праці керівника**, як правило, виражається через підсумки виробничо-господарської і іншої діяльності організації або підрозділів (наприклад, виконання плану по прибутку, зростання числа клієнтів тощо), а також через соціально-економічні умови праці підлеглих йому працівників (наприклад, рівень оплати праці, вмотивованість персоналу і т.п.).

Результат праці фахівців визначається виходячи з об'єму, повноти, якості, своєчасності виконання закріплених за ними посадових обов'язків. При виборі показників, що характеризують ключові, основні результати праці керівників і фахівців, слід враховувати, що вони здійснюють безпосередній вирішальний вплив на результат своєї діяльності організації; займають значну частину робочого часу персоналу; їх порівняно (4–6); складають, принаймні, 80 % всіх результатів; приводять до досягнення цілей організації або підрозділи.

У табл. 11.2 наведений зразковий перелік кількісних показників оцінки результатів праці по деяких посадах керівників і фахівців.

На практиці при оцінці результативності праці керівників і фахівців разом з кількісними показниками, тобто **прямими**, використовуються і **непрямі**, що характеризують чинники впливу на досягнення результатів.

Таблиця 11.2

Перелік показників оцінки результатів праці

Посади	Перелік показників оцінки результатів праці
Керівник організації	Прибуток Зростання прибутку Оборот капіталу Частка на ринку
Керівник банку	Обсяг кредитів та їхня динаміка Рентабельність Якість кредитних операцій Якість нових клієнтів
Лінійні керівники (начальники виробництва, цехів, майстри)	Виконання планових завдань з обсягу й номенклатури Динаміка обсягу виробництва Динаміка продуктивності праці Зниження витрат виробництва Кількість реклаमाцій та їх динаміка Питома вага бракованих виробів та їхня динаміка Величина простоїв Витрати через простої Коефіцієнт плинності кадрів
Начальник фінансового відділу	Прибуток Оборотність оборотних коштів Рівень наднормативних запасів оборотних коштів
Керівник служби управління персоналом	Продуктивність праці та її динаміка Зниження нормативної трудомісткості виробленої продукції Питома вага технічно обґрунтованих норм Рівень заробітної плати на одиницю продукції та його динаміка Коефіцієнт плинності кадрів і його динаміка Якість вакантних місць Кількість претендентів на одне вакантне місце Показники з навчання та підвищення кваліфікації персоналу Витрати на персонал у витратах виробництва (питома вага і динаміка)
Менеджер по персоналу	Якість вакантних місць в організації Кількість претендентів на одне вакантне місце Коефіцієнт плинності по категоріях персоналу й підрозділах

До таких чинників результативності відносяться: оперативність роботи, напруженість, інтенсивність праці, складність праці, якість праці і т.п. На відміну від прямих показників результатів праці непрямі оцінки харак-

теризують діяльність працівника по критеріях, відповідних “ідеальним” уявленням про те, як слід виконувати посадові обов’язки і функції, що становлять основу даної посади, і про те, які якості повинні бути проявлені у зв’язку з цим.

Для оцінки чинників результативності найчастіше використовується бальний метод. Інтерпретація балів при оцінці складності і якості праці показана в табл. 11.3.

Процедура оцінки результатів праці буде ефективною при дотриманні таких обов’язкових умов: встановлення чітких “стандартів” результатів праці для кожної посади (робочого місця) і критеріїв її оцінки; вироблення процедури проведення оцінки результатів праці (коли, як часто і хто оцінює, методи оцінки); надання повної і достовірної інформації оцінювачу про результати праці працівника; обговорення результатів оцінки з працівником; ухвалення рішення за наслідками оцінки і документування оцінки.

Таблиця 11.3

Приклад бальної оцінки складності і якості праці

Ступінь складності та якості праці	Оцінка в балах
Виконана робота по складності	
Суттєво підвищує посадову інструкцію	5
Дещо перевищує посадову інструкцію	4
Відповідає посадовій інструкції	3
Дещо нижча за посадову інструкцію	2
Суттєво нижча за посадову інструкцію	1
Якість виконання роботи:	
На високому рівні	5
На хорошому рівні	4
Задовільно	3
Нижча за середній рівень	2
Незадовільно	1

11.2. Оцінка результатів діяльності підрозділів управління персоналом і організації в цілому

Оцінка результатів діяльності підрозділів управління організації – це систематичний, чітко організований процес, націлений на інтенсифікацію

управлінської праці, організацію здорової конкуренції між підрозділами управління організації, дотримання принципу соціальної справедливості, принципу оплати по праці.

Оцінка діяльності підрозділів апарату управління направлена на порівняння витрат і результатів, пов'язаних з їхньою діяльністю, а також на співвідношення цих результатів з підсумками діяльності організації у минулому, з підсумками діяльності інших організацій.

Зміст діяльності підрозділів управління організації, окремих керівників або менеджерів вищої ланки визначається складом або сукупністю тих основних функцій, які вони покликані виконувати в своїй організації. Класифікація чинників, що забезпечують високий кінцевий результат всієї організації і кожного її працівника, наводиться на рис. 11.1.

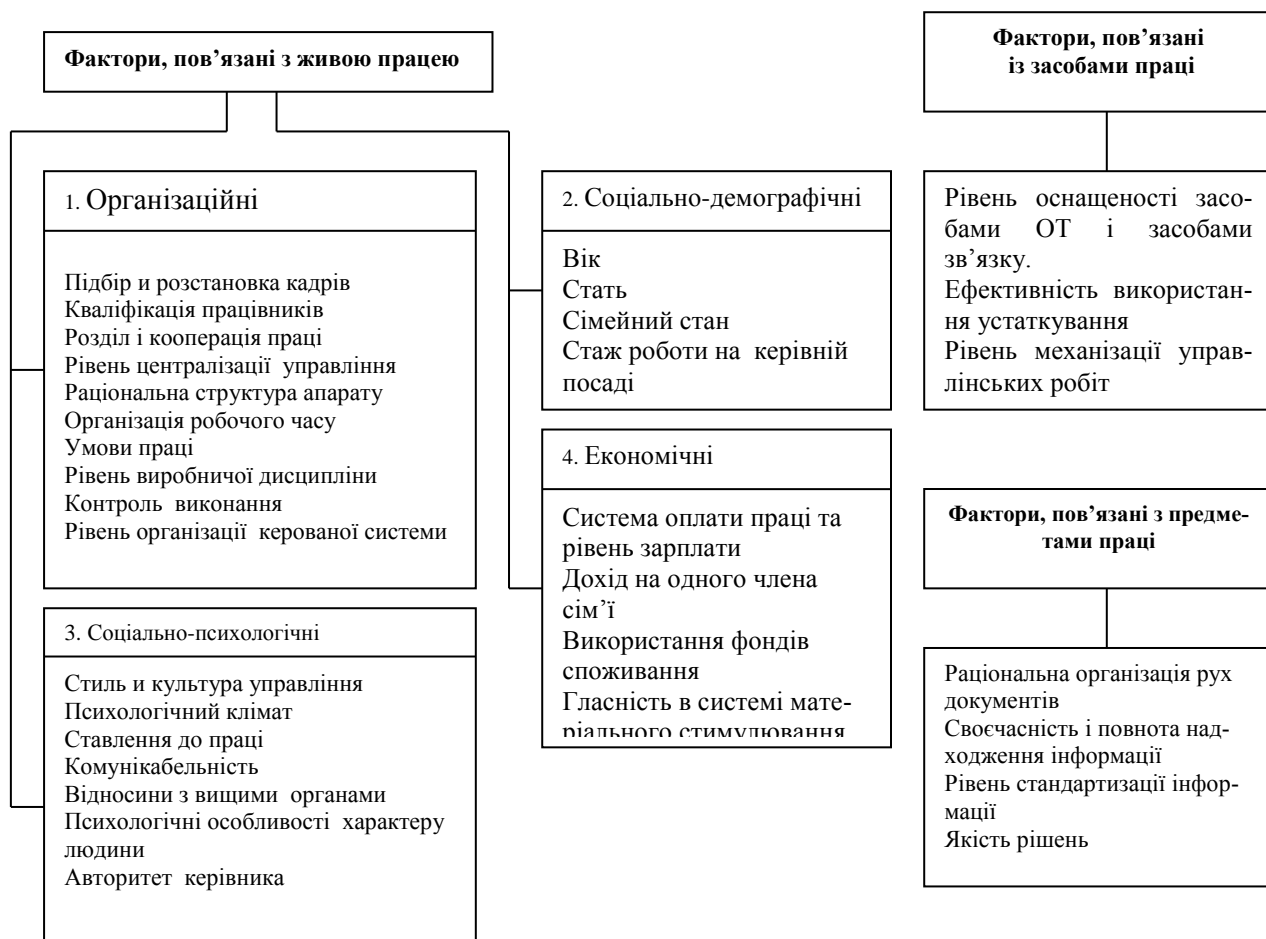


Рисунок 11.1 – Класифікація факторів, що впливають на результативність праці в апараті управління організацією

Оцінка результатів діяльності підрозділів управління має орієнтувати управлінський персонал на досягнення кінцевих результатів виробництва (зростання прибутку й доходу, зниження витрат і витрати ресурсів), оскільки останні і є головними оцінними показниками їх діяльності, і створюються всім трудовим колективом організації. У зв'язку з цим одним з найважливіших питань оцінки результативності діяльності, підрозділів управління є вибір критерійних показників ефективності роботи організації і формування комплексної системи показників оцінки результативності, що відображають, з одного боку, результати економічного розвитку організації, а з іншого – соціальну ефективність роботи управлінського персоналу. Система критерійних показників включає три групи.

Перша група показників характеризує загальну економічну ефективність роботи організації і включає такі показники, як прибуток, що є основним фінансовим результатом діяльності організації, собівартість продукції, витрати на 1 грн. продукції та ін. До цієї ж групи показників слід віднести витрати на управління, які розраховуються або у вигляді абсолютної величини витрати на утримання апарату управління, або як відносна величина у вигляді питомої ваги у вартості продукції і характеризують економічність управління. Важливим показником, що характеризує ефективність виробництва з погляду майбутньої стратегії, є показник упровадження науково-технічного прогресу, що розраховується як сумарний річний ефект від упровадження нової техніки і технології.

Друга група показників – показники якості, складності і результативності праці – повинні характеризувати найістотніші результати трудової діяльності конкретного підрозділу управління і організацію праці управлінського персоналу. До них можна віднести продуктивність праці, співвідношення темпів зростання продуктивності праці і заробітної платні, середньорічну заробітну платню працівників, загальні втрати робочого часу з розрахунку на одного працівника і ін.

Продуктивність праці в загальному вигляді характеризується співвідношенням обсягу виробленої продукції і витрат трудових ресурсів. Цей показник може визначати продуктивність будь-яких економічних ресурсів. Показник продуктивності, або продуктивності праці служить критерієм економічної ефективності не тільки певної трудової або виробничої діяльності, але і всієї ринкової системи, а також мірилом розвитку діючої техніки

і технології виробництва, трудового потенціалу і людського капіталу і як результат – рівня життя людей.

Розміри і динаміка середньорічної заробітної плати характеризують грошовий еквівалент вартості робочої сили і до певної міри – рівень життя працівників. Показник загальних втрат робочого часу на одного працівника через хвороби, відсутність на роботі, цілоденних і внутрішньозмінних простотів представляє резерв поліпшення використання робочого часу на виробництві.

Показник якості праці являє собою сукупність властивостей процесу праці працівника (підрозділи, організації), яка відбувається у конкретних виробничих умовах, що забезпечують отримання якісного результату роботи – продукції, товару, послуги і характеризуються цілою низкою чинників, представлених в табл. 11.4.

Таблиця 11.4

Фактори якості праці

Економічні фактори	Особистісні фактори	Організаційно-технічні фактори	Соціально-культурні фактори
Складність праці Кваліфікація працівника Народногосподарське значення галузі Умови праці Трудовий стаж	Уміння Сумлінність Оперативність Ініціатива Творча активність Трудова дисципліна	Привабливість праці Технічна, оснащеність виробництва Рівень технологічної організації виробництва Раціональна організація праці	Колективізм Соціальна активність Загальнокультурний і моральний розвиток

На практиці вживають такі види показників оцінки якості праці: рівень (відсоток) здачі продукції ВТК з першого пред'явлення; кількість повернень продукції у зв'язку з допущеними при її виготовленні дефектами; скорочення втрат від браку проти допустимого рівня або вихід годного

продукту; зниження кількості обґрунтованих рекламаций, вихід вищих сортів, бальна оцінка і деякі інші показники.

У **третю групу** включена сукупність показників соціальної ефективності роботи підрозділів управління, у складі яких такі показники, як плинність персоналу, рівень трудової дисципліни, рівень абсентеїзму, співвідношення різних категорій працюючих, надійність роботи персоналу, рівномірність завантаження персоналу, соціально-психологічний клімат в колективі тощо.

Показник плинності кадрів свідчить про рівень стабільності трудового колективу і, як наслідок, про рівень організації роботи з персоналом у підрозділі, про стан умов праці і побуту, про рівень охорони праці тощо. Надійність роботи персоналу визначається величиною вірогідності можливих збоїв у роботі підрозділу через невчасне надання інформації, помилок у розрахунках, порушення трудової дисципліни і є важливим оцінним показником результативності роботи управлінського персоналу. Рівномірність завантаження персоналу характеризує питому вагу втрат і перевантажень працівників у загальній трудомісткості виробництва і значною мірою впливає на кінцеві результати діяльності підрозділів управління організацією. Рівень трудової дисципліни відображає відношення числа випадків порушення трудової і виконавської дисципліни до загальної чисельності персоналу і дозволяє судити про величину втрат робочого часу, пов'язаних з несумлінним відношенням до виконуваних обов'язків.

Співвідношення чисельності різних категорій персоналу здебільшого показує відношення чисельності виробничого персоналу (працівників) до чисельності управлінського персоналу (службовців) і характеризує рівень кваліфікації персоналу підрозділу, а також рівень організації праці, зокрема рівень функціонального розподілу праці.

У конкретному випадку номенклатура критеріальних показників результативності діяльності підрозділів управління може бути визначена методом техніко-економічного аналізу анкетування керівників і спеціалістів організації, експертних оцінок, кореляційно-регресивного аналізу тощо.

11.3. Оцінка витрат на персонал організації

Витрати на персонал є сукупністю витрат, пов'язаних з його залученням, винагородою, стимулюванням, рішенням соціальних проблем, органі-

зацією роботи і поліпшенням умов праці. До них відносяться: заробітна платня і нарахування на неї, додаткові витрати, соціальні виплати.

До складу витрат на оплату праці включаються всі відповідні витрати підприємства незалежно від джерел їх фінансування, зокрема суми, нараховані за невідпрацьований час, протягом якого за працівниками зберігається заробітна плата, а також стимулюючі і компенсаційні виплати. Всі ці суми включаються в собівартість або проводяться за рахунок прибутку, що залишається у розпорядженні підприємства, і розмірами не обмежуються.

Призначена до виплати або загальна сума заробітної платні називається фондом заробітної платні. До цього фонду включаються такі основні види виплат:

1. Оплата за відпрацьований час, зокрема:

➤ заробітна платня по тарифних ставках, окладах, відрядних розцінках; відсоток від вартості наданих послуг, виручки; вартість натуральної винагороди; грошові і натуральні премії незалежно від джерел виплати; стимулюючі доплати (за суміщення професій, керівництво тощо); щомісячну винагороду за стаж і вислугу років;

➤ компенсаційні виплати у зв'язку з режимом роботи і умовами праці (за роботу в умовах Крайньої Півночі і прирівняних до нього місцевостях; за шкідливі, небезпечні і важкі умови роботи; за роботу вночі; оплата наднормових робіт; компенсація за відгули і т.д.);

➤ оплата керівникам і фахівцям, що залучалися до підготовки, перепідготовки і підвищенню кваліфікації кадрів і відволікалися від основної роботи;

➤ комісійна винагорода (страховим агентам, брокерам); гонорари штатним журналістам;

➤ оплата спеціальних перерв в роботі;

➤ оплата різниці в окладах при тимчасовому заступництві, роботи сумісників і іншого неспискового персоналу.

2. Оплата за невідпрацьований час, зокрема:

➤ оплата щорічних, додаткових і учбових відпусток;

➤ оплата пільгового часу і часу виконання державних обов'язків; донорів;

➤ оплата простоїв не з вини працівників і вимушених прогулів;

➤ одноразові премії за підсумками роботи за рік; оплата подарунків;

- компенсація за невикористані відпустки;
- виплати на утримання житла, паливо, харчування; матеріальна допомога.

До фонду заробітної платні не включаються добові; різного роду нарахування; допомоги і інші виплати, не пов'язані з оплатою праці. Одночасно з нього не віднімаються податки і утримання.

Оскільки робочий час враховується в людино-годинах, людино-днях і людино-місяцях (кварталах і роках), в статистиці виділяються і відповідні фонди заробітної платні. Розглянемо їх докладніше.

Годинний фонд заробітної платні складає оплата фактично відпрацьованого часу і деякі доплати, а саме: оплата відпрацьованого часу за тарифом, ставками, окладами, основними розцінками або відрядним заробітком; доплати відрядникам по прогресивних розцінках і у зв'язку із змінами умов праці; надбавки за особливі умови робіт; оплата наднормових робіт в ординарному розмірі; оплата акордних робіт, по яких враховується відпрацьований час; сума премій по діючих на підприємствах преміальних системах за економію; доплати за роботу вночі, бригадирам за керівництво бригадою, за навчання учнів в індивідуальному порядку, керівникам практикантів; відрядникам – різниці між розрядами; оплата браку не з вини працівників і проч.

Денний фонд заробітної платні утворює оплата фактично відпрацьованих людино-годин і окремі види оплати невідпрацьованих годин протягом дня. Він включає весь годинний фонд оплати праці і доплати за роботу в наднормовий час, оплату виконання державних і інших обов'язків, перерв матерів-годувальниць, пільгового годин підлітків, внутрішньозмінних простоїв не з вини робітництва, оплату акордних робіт, що не враховуються у відпрацьованих людино-годинах.

Годинний і денний фонди заробітної платні можуть розраховуватися на місяць, квартал і рік тільки для робітників.

До *місячного фонду заробітної платні* включаються всі її види: сума денних фондів, оплата цілоденних простоїв, оплата виконання державних обов'язків, надбавка за вислугу років, оплата чергових і додаткових відпусток, вихідних допомог, пільги, компенсації звільненим за невикористані відпустки; виплати особам, що навчаються поза підприємства.

Квартальний і річний фонди заробітної платні визначаються підсу-

мовуванням місячних фондів.

До виплат соціального характеру відносяться:

- надбавки до пенсій працюючих на підприємстві; одноразові допомоги ветеранам праці, що йдуть на пенсію, виплачувані за рахунок коштів підприємства;
- внески за рахунок коштів підприємства на добровільне медичне страхування і оплата медичних послуг;
- оплата туристичних і санаторних путівок, занять спортом;
- відшкодування витрат за перебування дітей в дитячих садках і яслах;
- компенсації жінкам, що знаходяться в частково оплачуваній відпустці по догляду за дітьми;
- суми компенсацій за шкоду, заподіяну здоров'ю працівників, професійні каліцтва і захворювання, одержані при виконанні службових обов'язків, виплати утриманцям загиблих, а також відшкодування морального збитку відповідно до вироку суду;
- вихідні допомоги у зв'язку з припиненням трудового договору;
- суми, виплачувані протягом періоду працевлаштування при звільненні через скорочення штатів;
- оплата проїзду до місця роботи і транспортних пільг;
- матеріальна допомога, що надається у зв'язку з сімейними обставинами;
- стипендії особам, направленим на навчання підприємством;
- допомога на будівництво житла, для погашення різних позик.

Витрати, які не відносяться до фонду заробітної платні і виплат соціального характеру, включають наступні основні статті:

- дивіденди по акціях, виплати по облігаціях і паях;
- страхові внески до соціальних фондів, недержавні пенсійні фонди і виплати з них;
- авторські винагороди;
- вартість форменого одягу і спецодягу;
- витрати, пов'язані з відрядженнями;
- витрати, пов'язані з переїздом з одного місця роботи на інше;
- витрати на платне навчання працівників;

- витрати за змістом об'єктів соціальної сфери;
- витрати на проведення соціально-культурних і спортивних заходів;
- витрати на обслуговування садових товариств.

Витрати на персонал частково підлягають віднесенню на собівартість продукції (робіт, послуг), а частково здійснюються за рахунок прибутку.

Види виплат, що підлягають включенню в собівартість продукції (робіт, послуг):

1. Витрати на оплату праці основного виробничого персоналу за фактично виконану роботу, обчислюванні за середніми розцінками, тарифними ставками і посадовими окладами відповідно до прийнятих на підприємстві форм і систем оплати праці, включаючи премії членам трудового колективу за виробничі результати, які стимулюють і компенсують виплати, а також на оплату праці працівників, що входять до штату підприємства, за виконання робіт за договорами цивільно-правового характеру (включаючи договір підряду).

2. Виплати членам трудового колективу за час, що не відпрацьовано, але підлягає оплаті, відповідно до чинного законодавства (оплата пільгових годин підлітків, перерв в роботі матерів-годувальниць, оплата часу виконання державних і суспільних обов'язків і т.п., виплата винагород за вислугу років, чергових і додаткових відпусток).

3. Всі види преміальних виплат, зумовлені виробничою діяльністю відповідно до прийнятої на підприємстві системи преміювання і стимулювання праці (включаючи премії за виконання особливо важливих виробничих завдань, винагороди за підсумками року та ін.). Суми річної винагороди включаються в собівартість продукції того звітного періоду, в якому вони фактично нараховані.

4. Виплати відповідно до чинного законодавства по встановлених коефіцієнтах: за роботу в пустинних, безводних і високогірних місцевостях, надбавки до заробітної платні за безперервний стаж роботи в районах Крайньої Півночі і прирівняних до них місцевостях.

5. Компенсації по оплаті праці у зв'язку з підвищенням цін і індексацією доходів, а також компенсаційні виплати матерям, що знаходяться у трудових відносинах на умовах найму з підприємствами і знаходиться у відпустці по догляду за дитиною – від його народження до досягнення ним

трирічного віку (ці виплати включаються у собівартість тільки в межах норм (розмірів), передбачених законодавством).

Не включаються у собівартість продукції (робіт, послуг), а фінансуються за рахунок чистого прибутку організації або спеціальних джерел виплати, безпосередньо не пов'язані з оплатою праці: премії за рахунок коштів спеціального призначення і цільових надходжень; матеріальна допомога; безпроцентні позики, видані на поліпшення житлових умов, обзаведення домашнім господарством; оплата працівникам відпусток, що додатково надаються за колективним договором (понад передбачених законодавством); надбавка до пенсій; одноразові допомоги ветеранам праці, що йдуть на пенсію; доходи (дивіденди, відсотки); компенсаційні виплати у зв'язку з підвищенням цін понад розміри індексації доходів і т.п.

11.4. Оцінка економічної ефективності системи управління персоналом

Питання ефективності управлінської праці цікавлять суспільство з того часу, як управлінська праця виділилася у самостійний вид людської діяльності.

Упродовж 20 років наука отримала чотири моделі організації, що ставлять собі за мету розвиток оцінки ефективності управлінської праці. Родоначальники цих моделей Ф. Тейлор, М. Вітер, Е. Мейо, А. Чендерлен, П. Лоуренц, Дж. Лорш та ін., по-різному уявляли організацію і її зв'язок з внутрішнім і зовнішнім середовищем при досягненні поставлених цілей.

У реальності немає організації, що будує свою діяльність в повній відповідності з якою-небудь моделлю. Найчастіше організації враховують при оцінці ефективності критерії різних моделей.

Останніми роками з'явилися і успішно розвиваються нові тенденції у практиці управлінської праці. Виявилося, що успішна робота підприємств, отримання ними високих прибутків і висока конкурентоспроможність багато в чому залежить від культури організації. Всі крупні й успішні фірми мають свою особливу, глибоко продуману культуру організації, тобто цілий комплекс правил, традицій, ритуалів і символів, які постійно доповнюються та вдосконалюються. Усе це дало підстави стверджувати, що настав час "культурної революції в управлінні".

Іншою особливістю сучасної теорії і практики управління є викорис-

товування особливого виду управлінської діяльності, яка називається маркетингом персоналу організації. Праця організовується згідно з бізнес-планами, розвиваються нові види спеціального менеджменту: фінансовий, муніципальний, інвестиційний і т.п. Поява нових тенденцій в управлінні, маркетингу, рекламі, пошук контактів з партнерами в ближньому і далекому зарубіжжі, врахування складних митних бар'єрів – все це вимагає нових професійних управлінських рішень.

Для оцінки рівня системи управління розглянемо основні критерії ефективності управлінської праці.

Основою для економічної оцінки ефективності управління є *відношення суми витрат на управління до об'єму виробництва або прибутку*. При цьому дуже важливо враховувати інші динамічні характеристики: співвідношення темпів зростання витрат на управління і приросту об'єму продукції, одержаної за рахунок зростання продуктивності праці; співвідношення між приростом витрат на технічне переозброєння і приростом витрат на управління.

Загалом, економічна ефективність оцінюється за рівнем і динамікою витрат на той або інший вид управлінської діяльності. Проте сам факт економії фінансів, часу або чисельності кадрів управління буде показником ефективності лише в тому випадку, якщо якість управління, тобто результативність апарату управління, принаймні, не погіршає. Про дійсну економічну ефективність можна говорити тоді, коли витрати на управління не змінилися, а якість управління покращала; витрати на управління збільшилися, але ще в більшій мірі покращала якість управління. Найпоширенішим показником ефективності управління є співвідношення загального або кінцевого результату виробництва до сукупних витрат на управління.

$$Y_6 = \frac{D_6}{C_6}, \quad (11.1)$$

де E_y – ефективність управління; P_k – кінцевий результат, отриманий організацією; B_y – витрати на управління.

Другий поширений показник оцінки ефективності управління – це *співвідношення загального результату виробництва до чисельності праців-*

ників апарату управління:

$$\dot{Y}_o = \frac{D_{\epsilon}}{K}, \quad (11.2)$$

де K – чисельність кадрів управління.

Як результат діяльності можна розглядати: обсяг виробництва продукції, прибуток, а як витрати – фактичний фонд заробітної платні, або суму прямих виплат персоналу, відрахувань до централізованих фондів, витрат на соціальні заходи. Ці показники необхідно аналізувати за ряд років, а також порівнювати з результатами споріднених підприємств.

У ринкових умовах, коли постійно здійснюються різного роду нововведення, спрямовані на економію живої праці і створення сприятливіших його умов, виникає потреба оцінювати різні варіанти пов'язаних з цим інвестицій. Для вибору кращого варіанту використовується порівняльна ефективність витрат.

Найбільш точно порівняльну економічну ефективність тих або інших заходів можна розрахувати за допомогою показника чистого дисконтованого доходу, який є різницею між двома фінансовими потоками – інвестицій і надходжень, приведених до одного року. Коли ми говоримо про інвестиції, то маємо на увазі щорічну суму приведену на початок або на кінець періоду. А потік надходжень утворюється з щорічних сум прибутку і амортизації.

Формула для розрахунку при цьому виглядатиме таким чином:

$$\times \ddot{I} \ddot{A} = \sum_{t=1}^n \frac{P_t}{(1+i)^t} - \sum_{t=1}^n \frac{IC_t}{(1+i)^t}, \quad (11.3)$$

де P_t – грошові надходження протягом року t ; IC_t – інвестиції протягом року t ; n – кількість років реалізації проекту; i – ставка дисконтування.

Якщо величина чистого приведеного доходу більше нуля, реалізація інвестиційного проекту доцільна.

При цьому слід враховувати, що управління – це не тільки економічна, а й соціальна функція. Його ефективність і результативність залежить цілої низки неекономічних чинників: демократизації управління, зростання

ініціативи та підприємництва тощо.

Оцінюючи ефективність удосконалення управління, дуже важливо провести порівняльний аналіз, який у кожному конкретному випадку допоможе визначити зміни підсумкових економічних показників по тих чи інших заходах у сфері вдосконалення управління на порівнюваних об'єктах.

Соціальні, економічні, політичні та інші результати, що не піддаються вартісній оцінці, розглядаються як додаткові показники народногосподарської ефективності і враховуються при ухваленні рішення про реалізацію або про державну підтримку проекту.

11.5. Аудит персоналу

Аудит персоналу – це система консультаційної підтримки, аналітичної оцінки та незалежної експертизи кадрового потенціалу організації, яка поряд із фінансово-господарським аудитом дозволяє виявити відповідність кадрового потенціалу організації, її цілям і стратегії розвитку; відповідність діяльності персоналу та структур управління організації наявній нормативно-правовій базі; ефективність кадрової роботи щодо вирішення завдань, які стоять перед персоналом організації, її керівництвом, окремими структурними підрозділами; причини виникнення в організації соціальних проблем (ризиків) і можливі шляхи їхнього розв'язання або зниження їх негативного впливу.

При цьому головною, глобальною метою аудиту персоналу є оцінка ефективності та продуктивності діяльності персоналу як одного з найважливіших факторів, які забезпечують прибутковість організації.

У практиці менеджменту аудит персоналу є, з одного боку, способом нагляду, подібно фінансовому або бухгалтерському аудиту, а з іншою – інструментом управління, який дозволяє розв'язати ту або іншу проблему, що виникає у сфері трудових відносин.

Аудит персоналу здійснюється на підставі загальновизнаних для будь-якої аудиторської перевірки принципів: професіоналізм, незалежність, достовірність, чесність і об'єктивність, зіставність з міжнародним правом.

Об'єкт аудиту персоналу – трудовий колектив організації, різні сторони його виробничої діяльності, принципи і методи управління персоналом в організації. Аудиторська перевірка в області персоналу повинна здійснюватися по таких напрямках:

- оцінка кадрового потенціалу організації, якісних і кількісних характеристик персоналу;
- діагностика кадрових процесів і процедур управління, оцінка їх ефективності.

Метою аудиту кадрового потенціалу є виявлення того, чи володіє організація людськими ресурсами, необхідними і достатніми для її функціонування і розвитку; чи здатний персонал працювати ефективно і відповідно до вибраної стратегії. Для цього необхідно оцінити фактичний склад працюючих, а також особливості самого персоналу, наявність у працівників професійна важливих якостей і характеристик.

Оцінка кадрового потенціалу повинна включати:

- аналіз спискового складу працівників по віковому, освітньому, статевому і іншим ознакам, природного спаду і його відповідність організації;
- оцінку укомплектованості кадрового складу в цілому і по рівнях управління, включаючи оцінку забезпеченості персоналом технологічного процесу;
- оцінку відповідності освітнього і професійно-кваліфікаційного рівня персоналу, ступеня його підготовленості вимогам виробничої діяльності;
- аналіз структури кадрового складу на відповідність вимогам технології і класифікатору посад;
- перевірку і аналіз даних про використання робочого часу;
- оцінку плинності кадрів і абсентеїзму, вивчення форм, динаміки, причин руху робочої сили, аналіз потоків переміщень усередині організації, стану дисципліни праці;
- визначення в динаміці кількості працівників, зайнятих некваліфікованою і малокваліфікованою працею, важкою ручною працею;
- дослідження соціальних аспектів трудової діяльності (мотивації праці, професійно-кваліфікаційного зростання, сімейного стану, забезпеченості житлом і ін.);
- збір і аналіз даних про рівень санітарно-гігієнічних виробничих і побутових умов (стан робочих місць, побутових кімнат, місць громадського харчування);
- діагностику управлінського, інноваційного потенціалу персоналу організації, його здібності до навчання.

Для вироблення й обґрунтування рекомендацій під час аудиторської перевірки мають бути вивчені не тільки кількісні та якісні характеристики персоналу, а й увесь спектр функцій управління персоналом, завдяки яким досягається забезпечення інтересів організації (табл. 11.5).

Таблиця 11.5

Основні параметри аудиту по функціях управління персоналом

Основні функції управління персоналом	Зміст аудиту
1	2
Формування кадрової політики організації	Оцінка поточного стану кадрової політики, ступеня її узгодження з цілями організації, стратегією її розвитку; оцінка ступеня зв'язку кадрової політики зі специфікою організації та зовнішніми умовами
Планування персоналу	Оцінка наявних ресурсів, цілей та перспектив розвитку організації, майбутніх потреб у персоналі; аналіз штатного розкладу, ступеня його обґрунтованості; аналіз змін кадрового потенціалу організації
Використання персоналу	Аналіз рівня зайнятості персоналу; аналіз забезпечення стабільності складу працівників; вивчення зайнятості жінок, осіб похилого віку та інших вразливих шарів
Найом та відбір персоналу	Оцінка використовуваних методів найму персоналу, джерел і шляхів покриття потреб у персоналі, вартісності найму; оцінка результативності найму, забезпеченості вакансій кандидатами, перспективного списку кандидатів; оцінка результативності оціночних, процедур; оцінка взаємодії організації зі службами працевлаштування, навчальним и закладами, місцевими органами влади, конкуруючими організаціями
Ділова оцінка персоналу	Аналіз використовуваних форм ділової оцінки персоналу, періодичності її проведення, наданих результатів і рішень, які приймаються за її результатами
Профорієнтація та адаптація персоналу	Аналіз використовуваних методів профорієнтації та адаптації, оцінка їх ефективності (кількість вивільнюваних працівників серед нових найнятих, конфлікти у підрозділах новачків); виявлення й діагностика проблем, що виникають у період адаптації
Навчання персоналу	Аналіз цілей і використовуваних форм навчання, їхня відповідність цілям організації; вивчення змісту та тривалості навчання; оцінка персоналу, який пройшов навчання; оцінка ефективності навчання, фактичних результатів
Робота з кадровим резервом	Аналіз і проектування управлінської діяльності в організації; оцінка управлінського потенціалу та визначення потреби у підготовці кадрового резерву; оцінка методів роботи з кадровим резервом
Службово-професійне просування, ділова кар'єра персоналу	Аналіз системи просування персоналу в організації; аналіз схем заміщення посад; аналіз реалізації плану кадрового зростання; оцінка результативності методів планування кар'єри

Продовження таблиці 11.5

<i>1</i>	<i>2</i>
Організація трудової діяльності персоналу	Аналіз умов праці, техніки безпеки й охорони праці; аналіз стану нормування праці в організації; оцінка ефективності організації робочих місць, розподілу праці; аналіз фінансових вкладень у цю сферу й оцінка отриманих результатів
Мотивація та стимулювання праці	Аналіз використовуваних форм і систем стимулювання, їхнього зв'язку з мотивацією персоналу; аналіз рівня та структури оплати праці; оцінка відповідності розроблених принципів, структури оплати праці цілям організації
Трудові відносини у колективі	Діагностика соціально-психологічного клімату, оцінка рівня соціальної напруги в організації, опору перемінам; діагностика організаційної культури, типу управлінської команди, оцінка рівня відповідності цілям і специфіці організації

Важливу методологічну роль в проведенні аудиту і ухваленні обґрунтованих рішень виконує моніторинг персоналу – науково обґрунтована система періодичного збору, узагальнення і аналізу кадрової інформації і презентації одержаних даних для ухвалення стратегічних і тактичних рішень керівництвом організації.

Основними джерелами інформації, що використовується для проведення аудиту персоналу, є закони і інструкції в області управління працею і трудовими відносинами, трудові показники організації, результати анкетування і інтерв'ювання працівників.

Складність і багатогранність об'єкту і цілей аудиту персоналу припускає використання багатоманітного методологічного інструментарію проведення перевірки і аналізу, який можна розділити на три основні групи методів:

1) організаційно-аналітичні, що передбачають перевірку документації і звітності, аналіз трудових показників, що свідчать про результативність діяльності організації та її персоналу. При цьому із загальної кількості трудових показників слід виділити тільки ті, які найбільшою мірою впливають на ефективність (прибутковість) організації, серед них показники використання робочої сили; робочого часу, якості праці, продуктивності праці, оплати праці та ін. Джерелами даної інформації служить документація і звітність організації, зокрема баланс трудових ресурсів організації, опис робіт і специфікації, посадові інструкції, дані про витрати на наймання, звільнення, навчання і перепідготовку кадрів, анкети і тести кандидатів на вакантні посади (робочі місця), рівень професійної захворюваності, виробничого травматизму, плинності тощо;

2) соціально-психологічні методи, що полягають у проведенні самостійних соціологічних опитувань, анкетування, індивідуальних і колективних бесід, інтерв'ювання працівників різних рівнів і категорій. Дана група методів найбільш результативна для оцінки задоволеності працею, ставлення до роботи, взаємин у колективі, мотивації до праці, ефективності діяльності керівництва і системи винагород і компенсацій і т.д.;

3) економічні методи, що дозволяють шляхом порівняння економічних і соціальних показників діяльності організації із законодавчо встановленими нормами і нормативами або з середніми або кращими в галузі (групі аналогічних організацій) показниками оцінити: конкурентоспроможність організації на ринку праці; ефективність функціонування служб управління персоналом; ефективність самого аудиту персоналу.

Залежно від низки чинників виділяють кілька типів аудиту персоналу (табл. 11.6).

Здійснення аудиторської перевірки передбачає розділення роботи на чотири етапи.

На підготовчому етапі здійснюються: формалізація ідеї проведення аудиторської перевірки, визначення її цілей, передбачуваної ефективності для організації; підбір персоналу (усередині організації або поза неї) для організації перевірки, його навчання у разі потреби; розробка внутрішньофірмового документу; (наказу, розпорядження), що намічає терміни, задачі, виконавців і учасників: перевірки, інструктаж виконавців і учасників; розробка плану збору, надання і програми розгляду аналізованої інформації.

На етапі *збору інформації* здійснюються: перевірка документації і звітності, моніторинг персоналу, нагляд, опити, анкетування, бесіди із співробітниками, попередня обробка статистичних даних, компоновка бухгалтерської та іншої інформації. Слід враховувати, що статистичні і інші показники стають доступнішими і змістовнішими з погляду аналізу, якщо для їх збору, зберігання і обробки використовуються комп'ютерна техніка і сучасні інформаційні технології.

На етапі *обробки і аналізу інформації* одержана в ході перевірки інформація обробляється і формалізується у вигляді таблиць, схем, діаграм, графіків і інших форм надання даних, зручних для оцінки, і вводиться в ЕОМ; на цьому ж етапі за розробленим алгоритмом здійснюється аналіз і оцінка даних про діяльність персоналу шляхом порівняння з аналогічними, особ-

ливо успішними організаціями, науково обґрунтованими нормами і нормативами, шляхом вживання методів експертної оцінки тощо.

Таблиця 11.6

Класифікація типів аудиту персоналу

Ознака класифікації	Тип аудиту персоналу	Основні характеристики
1. Періодичність проведення	поточний оперативний (спеціальний) регулярний панельний	проводиться за наперед встановленим регламентом за певний період часу проводиться за оперативним розпорядженням керівництва проводиться через певні проміжки часу проводиться з певною періодичністю, з незмінними методикою і інструментарієм у тих же групах людей і на тих же об'єктах
2. Повнота обхвату об'єктів, що вивчаються	повний локальний тематичний	охоплює всі об'єкти охоплює окремо виділену групу об'єктів або один об'єкт включає всі об'єкти, але з однієї тематики
3. Методика аналізу	комплексний вибірковий	використовується весь арсенал методів аналізу піддаються працівники, вибрані за спеціальною методикою-вибіркою
4. Рівень проведення	стратегічний управлінський тактичний	оцінка здійснюється на рівні вищого керівництва оцінка здійснюється на рівне лінійних керівників оцінка здійснюється на рівні служби управління персоналом
5. Спосіб проведення перевірки	зовнішній внутрішній	проводиться силами сторонніх спеціалістів (організацій) проводиться працівниками самої організації

На завершальному етапі – *етапі узагальнення і надання оцінних результатів, висновків і рекомендацій* – готується підсумковий матеріал, що включає, як правило, звіт про результати аудиторської перевірки. У звіті можуть бути розглянуті різні шляхи вдосконалення управління персоналом, включаючи упровадження нових технологій (інформаційної, офісної, телекомунікаційної), сформульовані пропозиції щодо модифікації існуючих процедур управління, вдосконалення документації, уточнення. На цьому ж етапі здійснюється оцінка результативності аудиту персоналу, що полягає, перш за все, у соціально-економічній і соціально-психологічній ефективності розроблених за підсумками проведення аудиторської перевірки заходів

стосовно раціоналізації організації праці персоналу, а також вдосконалення діяльності кадрової служби організації.

Таким чином, аудит персоналу, особливо в умовах ринкової економіки, дозволяє підвищити прибутковість організації за рахунок виявлення внутрішньоорганізаційних резервів підвищення ефективності і продуктивності персоналу організації.

КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ ДО РОЗДІЛУ 11

1. Чим відрізняються результати праці робітників і керівників (фахівців)?
2. Які чинники повинні враховуватися при оцінці результатів праці?
3. Якими методами можна оцінити результати праці?
4. У чому сутність оцінки працівників методом управління за цілями?
5. Які вам відомі основні критерії кінцевих результатів діяльності організації?
6. Назвіть і дайте характеристику системи чинників, що забезпечують високий кінцевий результат виробництва.
7. Які показники соціальної ефективності діяльності організації вам відомі?
8. Назвіть основні групи показників оцінки діяльності кадрових служб.
9. Що таке витрати на персонал організації?
10. Класифікація витрат організації на персонал.
11. Приведіть склад витрат організації на персонал.
12. Види ефективності та їхня сутність.
13. Які соціальні результати враховуються при оцінці соціальної ефективності на рівні організації?
14. Поняття аудиту персоналу, його цілі і основні типи.
15. Зміст і етапи аудиту функцій управління персоналом.

Література

1. Автоматизированные информационные технологии в экономике: Учебник / Под ред. Г.А. Титаренко. – М.: Компьютер, ЮНИТИ, 1998.
2. Автоматизация кадрового учета/ М.А. Винокуров и др. – М.: ИНФРА – М, 2001.
3. Андреева В.И. Делопроизводство в кадровой службе. – М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1997.
4. Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология: Учебник. – М.: ЮНИТИ, 1999.
5. Баткаева И.А., Митрофанова Е.А. Особенности управления занятостью в условиях кризиса рынка труда. – М.: ГАУ, 1997.
6. Баткаева И.А., Митрофанова Е.А. Управление занятостью населения: Учеб. пособие. – М.: ГАУ, 1995.
7. Берн Э. Игры, в которые играют люди. Психология человеческих взаимоотношений. Психология человеческой судьбы. – СПб.: Лениздат, 1992.
8. Бизнекова И.В. Кадры управления: подбор и оценка: Учеб. пособие. – М.: Экономика, 1998.
9. Богданова Е.Л. Маркетинговая концепция организации персоналом менеджмента и конкурентоспособной рабочей силы. – СПб., 1998.
10. Бойдаченко П.Г. Служба управления персоналом. – Новосибирск: ЭКО, 1997.
11. Вейл П. Искусство менеджмента / Пер.с англ. – М.: Новости, 1993.
12. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. – М.: Юрист, 1998.
13. Волгин А.П., Матирко В.И. и др. Управление персоналом в условиях рыночной экономики: Опыт ФРГ. – М.: Дело, 1992.
14. Гончаров В.В. В поисках совершенства управления: Руководство для высшего управленческого персонала: – М.: МНИИПУ, 1996.
15. Грачев М.В. Суперкадры: Управление персоналом и международные корпорации. – М.: Дело, 1993.
16. Громова О.Н., Мишин В.М., Свистунов В.М. Организация управленческого труда: Учеб. пособие. – М.: ГАУ, 1993.

17. Делопроизводство в кадровой службе / Сост. А.В. Верховцев. – М.: ИНФРА-М, 1999.
18. Десслер Гари. Управление персоналом / Пер. с англ. – М.: ПРИОР, 1999.
19. Дуракова И.Б. Управление персоналом: отбор и наем. Исследование зарубежного опыта. – Воронеж: Изд-во Воронежского гос. университета, 1998.
20. Егоршин А.П. Управление персоналом: Учебник. – 3-е изд. – Н. Новгород: НИМБ, 1997.
21. Журавлев П.В., Карташов С.А. и др. Персонал: Словарь понятий и определений. – М.: Экзамен, 1999.
22. Журавлев П.В., Карташов С.А. и др. Технология управления персоналом. Учеб. пособие. – СПб.: Северо-Запад, 1998.
23. Зудина Л.Н. Организация управленческого труда: Учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М – Новосибирск: НГАЭиУ, 1997.
24. Кролевский М.И. Поиски и отбор персонала. – М.: Бизнес-школа “Интел-Синтез”, 1998.
25. Липатов В.С. Управление персоналом предприятий и организаций: Учебник. – М.: ТОО “Люкс-арт”, 1996.
26. Магура М.И., Курбатова М.Б. Современные персонал-технологии. – М.: Бизнес-школа “Интел-Синтез”, 2001.
27. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Персонал. – М.: Дело., 1998.
28. Поляков В.А. Технология карьеры: Практическое руководство. – М.: Дело, 1995.
29. Пронников В.А., Ладанов Н.Д. Управление персоналом в Японии: Очерки. – М.: Наука, 1989.
30. Слуцкий Г.В. Управление социальным развитием персонала предприятия: Учеб. пособие. – М.: ГАУ, 1994.
31. Татарников А.А. Управление кадрами в корпорациях США, Японии, Германии. – М.: 1992.
32. Управление персоналом организации. Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова /. – М.: ИНФРА-М, 2005.
33. Управление организацией: Практикум / Под ред. А.Г. Поршнева, А.Я. Кибанова и др. – М.: ИНФРА-М, 2003.

34. Управление персоналом: курсовые проекты, практика, государственный экзамен, дипломный проект: Учеб. пособие / Под ред. А.Я. Кибанова. – М: ИНФРА-М, 2003.
35. Управление персоналом: Учебник / Под общ. ред. А.И. Турчинова. – М.: Изд-во РАГС, 2002.
36. Уткин Э.А., Кочеткова А.И. Управление персоналом в малом и среднем бизнесе. – АКАЛИС, 1996.
37. Хентце И., Метцнер И. Теория управления кадрами в рыночной экономике: Пер. с нем. – М.: Международные отношения, 1997.
38. Шекшня СВ. Управление персоналом современной организации. – 4-е изд., перераб. и дополненное. – М.: Бизнес-школа “Интел-Синтез”, 2000.
39. Яхонтова Е.С. Эффективность управленческого лидерства. – М.: ТЕИС, 2002.
40. Яхонтова Е.С. Эффективные технологии управления персоналом. – М.: ПИТЕР, 2003.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
1. ЛЮДСЬКІ РЕСУРСИ ТРУДОВОЇ ДІЯТЕЛЬНОСТІ	4
1.1. Соціологія праці і організацій	4
1.1.1. Соціологія праці як навчальна дисципліна	4
1.1.2. Соціальні функції праці	7
1.1.3. Зв'язок праці з іншими видами діяльності	9
1.1.4. Головні поняття соціології праці	10
1.1.5. Соціологія організацій	15
1.2. Трудові ресурси, персонал і трудовий потенціал організації	18
1.3. Соціально-трудові відносини, ринок праці	29
1.3.1. Соціально-трудові відносини в ринковій економіці	29
1.3.2. Ринок праці та його характеристики	34
1.4. Державна система управління трудовими ресурсами	38
КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ ДО РОЗДІЛУ 1	43
2. СУТНІСТЬ І ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	44
2.1. Управління персоналом як визначальна функція менеджменту	44
2.2. Управління персоналом як закономірний процес розвитку	45
2.3. Управління персоналом: поняття і цілі	54
2.4. Місце й значення людського чинника у системі економічних ресурсів. Концепція “людського капіталу”	57
КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ ДО РОЗДІЛУ 2	60
3. СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ	61
3.1. Концепція управління персоналом в організації	61
3.2. Принципи і механізм управління персоналом	65
3.3. Побудова системи управління персоналом	69
3.4. Основні напрями та методи управління кадрами	79
КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ ДО РОЗДІЛУ 3	80
4. ПЛАНУВАННЯ Й ПРОГНОЗУВАННЯ РОБОТИ З ПЕРСОНАЛОМ	81
4.1. Основи кадрової політики організацій	81
4.2. Сутність, цілі та завдання кадрового планування	83
4.3. Оперативний план роботи з персоналом	84
4.4. Прогнозування управління персоналом	87

4.5. Стратегічне планування і кадрова політика	88
КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ ДО РОЗДІЛУ 4	91
5. ОСНОВНІ ФОРМИ КОМПЛЕКТУВАННЯ ШТАТУ	92
5.1. Загальні поняття зайнятості населення	92
5.2. Забезпечення підприємств і організацій персоналом	94
5.3. Організація вивільнення працівників	96
5.4. Зайнятість населення і комплектування штату за кордоном	97
КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ ДО РОЗДІЛУ 5	99
6. ПРОФОРІЄНТАЦІЙНА РОБОТА З ПЕРСОНАЛОМ	100
6.1. Професійна орієнтація як система	100
6.2. Професійна освіта	103
6.3. Організація виробничої і соціальної адаптації	106
КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ ДО РОЗДІЛУ 6	109
7. УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ	110
7.1. Кадровий потенціал: поняття, сутність, основні характеристики	110
7.2. Аналіз якісного складу кадрів	113
7.3. Підбір і розстановка кадрів	116
7.4. Оцінка наявних кадрів	126
7.5. Кадровий потенціал служби управління персоналом	128
7.6. Маркетинг персоналу	132
7.7. Лізинг персоналу	134
КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ ДО РОЗДІЛУ 7	136
8. УПРАВЛІННЯ ДІЛОВОЇ КАДРОВОЇ КАР'ЄРИ В ОРГАНІЗАЦІЇ	137
8.1. Поняття та етапи кар'єри	137
8.2. Управління діловою кар'єрою	141
8.3. Робота с кадровим резервом	145
КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ ДО РОЗДІЛУ 8	151
9. ФОРМУВАННЯ СТАБІЛЬНОГО ТРУДОВОГО КОЛЕКТИВУ	152
9.1. Плинність кадрів і її оцінка	152
9.2. Розробка і запровадження заходів щодо зниження текучості кадрів в організації	155
9.3. Управління мобільністю кадрів в організації	159
9.4. Управління професійно-кваліфікаційним зростанням керівників	

і спеціалістів	162
9.5. Управління мотивацією персоналу	165
9.6. Організація управління трудовою дисципліною	170
КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ ДО РОЗДІЛУ 9	174
10. КОНФЛІКТИ ТА ЇХНЄ РОЗВ'ЯЗАННЯ	175
10.1. Теоретичні основи конфліктології як науки	175
10.2. Сутність і методи розв'язання соціальних конфліктів	182
10.3. Організаційні конфлікти та їх розв'язання	189
КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ ДО РОЗДІЛУ 10	192
11. ОЦІНКА ЕКОНОМІЧНОЇ ТА СОЦІАЛЬНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯТЕЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ	193
11.1. Оцінка результатів праці персоналу організації	193
11.2. Оцінка результатів діяльності підрозділів управління персоналом і організації в цілому	198
11.3. Оцінка витрат на персонал організації	202
11.4. Оцінка економічної ефективності системи управління персоналом	206
11.5. Аудит персоналу	209
КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ ДО РОЗДІЛУ 11	216
Література	217

ДЛЯ НОТАТОК

Навчальне видання

МАТРОСОВ Олександр Дмитрович
ДЮЖЕВ Віктор Геннадійович
МАТРОСОВА Вікторія Олександрівна
ПОГОРЄЛОВ Ігор Миколайович
ГАРМАШ Сергій Володимирович

Управління персоналом

Навчальний посібник

Відповідальний за випуск П.Г. Перерва

Редактор М.П. Єфремова
Комп'ютерна верстка
С.В. Гармаш, В.А. Кучинський

План 2007, поз. 8/80-07

Підп. до друку . Формат 60 x 84 1/16. Папір друк. № . Друк – ризографія. Гарнітура Times New Roman. Ум. друк. арк. Обл.-вид. арк.. Наклад прим.
Зам. № Ціна договірна.

Видавничий центр НТУ “ХПІ”

Свідоцтво про державну реєстрацію ДК № 116 від 10.07.2000 р.
61002, Харків, вул. Фрунзе, 21

Друкарня НТУ “ХПІ” Харків, вул. Фрунзе, 21